

Entrepreneurial Marketing – Aktueller Stand der Forschung und innovative Ansätze



Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Science im Studiengang
Informationsmanagement

vorgelegt von

Annika Brandner

Matrikel-Nr.: 215202829

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch, Institut für Management

Zweitgutachter: Dr. Claire Zerwas, Institut für Management

Koblenz, im November 2019

Zusammenfassung

Eine wachsende Werbe- und Informationsflut sowie eine eingeschränkte Kapazität der Informationsaufnahme stellen das Marketing in unserer heutigen Zeit vor eine Herausforderung. Das Marketing ist allgemein für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung. Jedoch dominiert die klassische Marketinglehre, welche die Besonderheiten junger Unternehmen gerade im Hinblick auf deren Marketing unbeachtet lässt. Ein junges Unternehmen mit einer neuen Idee und einem neuen Produkt trifft auf einen bestehenden Markt mit Kunden und bereits etablierten Wettbewerbern. Auf eine Innovation bezogenen Gründungskontext stellt das eine besondere Herausforderung dar.

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden zunächst die Teilbereiche der Thematik, das Entrepreneurship und das Marketing thematisiert. Grundlegend ist die Herausarbeitung der besonderen Eigenschaften von jungen Unternehmen, der sogenannten Liabilities. Die Bedeutung des Begriffs des Entrepreneurial Marketing wird durch die detaillierte Betrachtung des engen, wie auch des weiten Begriffsverständnis dargelegt. Anschließend wird durch die Gegenüberstellung der Unterschied zum klassischen Marketing verdeutlicht. Im Rahmen der Literaturanalyse wird der aktuelle Stand der Forschung dargelegt und die praktische Anwendung anhand der zentralen Ansätze näher betrachtet. Zu diesen Ansätzen zählen das Guerilla Marketing, Ambient Marketing, Sensation Marketing, Viral Marketing und das Ambush Marketing. Wie genau das Entrepreneurial Marketing in Form der zentralen Ansätzen konkret in einem Gründungsunternehmen Einsatz findet, wird durch eine qualitative Untersuchung in Form einer Case Study analysiert.

Der Case Study geht hervor, dass durch unkonventionelle Marketingmaßnahmen und einen geringen Mitteleinsatz eine große Wirkung erzielt werden kann. Das Entrepreneurial Marketing bietet demnach eine Alternative zum klassischen Marketing, die den besonderen Eigenschaften eines jungen Gründungsunternehmens Beachtung schenkt. Die vorliegende Arbeit zeigt somit, dass das Entrepreneurial Marketing unter Einsatz der zentralen Ansätze die Schwächen eines jungen Gründungsunternehmens in Stärken verwandelt und zur Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz führen kann.

Abstract

A growing flood of advertising and information as well as a limited capacity to collect information present a challenge to marketing today. Marketing in general is very important for the success of a company. But the classic marketing theory which ignores the special characteristics of young companies dominates. A new company with a new idea and a new product meets an existing market with customers and established competitors. For an innovation-related founding context this is a special challenge.

In this bachelor thesis the subjects, entrepreneurship and marketing will be discussed first. In addition the special characteristics of young companies, the so-called liabilities will be explained. The meaning of the term entrepreneurial marketing is explained by detailed consideration of the close and wide conceptual understanding. Afterwards the comparison clarifies the difference to the classic marketing. As part of the literature review, the current state of research will be presented and the practical use will be examined in more detail based on the central approaches. The approaches are the guerrilla marketing, ambient marketing, sensation marketing, viral marketing and ambush marketing. How entrepreneurial marketing with the central approaches is used in a start-up company is analyzed by a qualitative investigation in the form of a case study.

The case study shows that unconventional marketing measures and low use of medium can have a large effect. The entrepreneurial marketing therefore offers an alternative to classic marketing because it pays attention to the special characteristics of a young start-up company. This bachelor thesis shows that the entrepreneurial marketing can convert the weaknesses of young founding companies into strengths and lead to superiority over the competition.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung	4
1.3 Methodik	5
1.3.1 Literaturanalyse nach Webster und Watson	5
1.3.2 Case Study nach Yin	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	9
2 Begriffliche Grundlagen.....	11
2.1 Entrepreneurship	11
2.1.1 Definition	11
2.1.2 Darstellung der besonderen Eigenschaften von jungen Unternehmen	15
2.2 Marketing.....	22
2.2.1 Managerial Marketing	22
2.2.2 Entrepreneurial Marketing	30
2.2.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Managerial Marketing und Entrepreneurial Marketing	39
3 Literaturanalyse.....	44
3.1 Aktueller Stand der Forschung zu Entrepreneurial Marketing	44
3.2 Systematische Literaturanalyse.....	46
3.2.1 Auswahl der wichtigsten relevanten Literatur und Vorgehensweise.....	47

3.2.2 Zentrale Ansätze zum Entrepreneurial Marketing	47
3.2.2.1 Guerilla Marketing.....	48
3.2.2.2 Ambient Marketing.....	54
3.2.2.3 Sensation Marketing	55
3.2.2.4 Viral Marketing.....	56
3.2.2.5 Ambush Marketing	58
3.2.3 Zusammenfassende Darstellung.....	60
3.3 Ausgangslage für die Case Study.....	61
4 Exemplarische Darstellung zentraler Ansätze anhand einer Case Study	63
4.1 Das Gründungsunternehmen Automobilia Atelier.....	63
4.2 Praxisbeispiele	67
4.3 Erkenntnisse.....	74
5 Schlussbetrachtung.....	76
6 Anhang.....	78
6.1 Konzeptmatrix.....	78
6.2 Interview mit dem Gründer von Automobilia Atelier.....	80
7 Literaturverzeichnis	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchführung einer Case Study (Quelle: eigene Darstellung).....	7
Abbildung 2: Aufbau der vorliegenden Abschlussarbeit (Quelle: eigene Darstellung)	9
Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2015, S. 8)	24
Abbildung 4: Vereinfachtes Modell des Marketingprozesses (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.39)	29
Abbildung 5: Sieben Bausteine des Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckertz 2015, S.12; Morris et al. 2002).....	35
Abbildung 6: Schumpetersche und Kirznersche Sicht auf das Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kollmann; Kuckertz 2015, S.57)	38
Abbildung 7: Marketingansätze in Abhängigkeit der Unternehmens-/Produktneuheit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freiling; Kollmann 2015, S.8)	40
Abbildung 8: Bausteine des Marketingkonzepts (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2006, S.39)	42
Abbildung 9: Kategorisierung alternativer Kommunikationsinstrumente (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krieger 2012, S.14)	50
Abbildung 10: Anwendungsverteilung im Marketing-Mix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schulte 2007, S.20; Czech 2011, S.12)	52
Abbildung 11: Instrumentelle Säulen des Guerilla Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer; Bender 2008, S.24)	53
Abbildung 12: Entwicklung der Beiträge von Automobilia Atelier (Quelle: https://www.instagram.com/automobilia_atelier/).....	66
Abbildung 13: Klassischer Post von Automobilia Atelier auf Instagram (Quelle: https://www.instagram.com/p/B3KiNkIijbj/)	68
Abbildung 14: Insights des in Abbildung 13 dargestellten klassischen Post (Quelle: https://www.instagram.com/p/B3KiNkIijbj/)	69

Abbildung 15: Vorher-Nachher-Bild als Grundlage des Kurzvideos (Quelle: Archiv von Automobilen Atelier).....	71
Abbildung 16: Post in Anlehnung an das Guerilla Marketing (Quelle: https://www.instagram.com/p/B3Pq44jFSas/)	72
Abbildung 17: Insights des in der Abbildung 16 dargestellten Posts (Quelle: https://www.instagram.com/p/B3Pq44jFSas/).....	73
Abbildung 18: Gegenüberstellung der beiden Posts aus Abbildung 16 und Abbildung 13 (Quelle: eigene Darstellung).....	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzeptmatrix nach Webster und Watson (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Webster und Watson 2002)	6
Tabelle 2: Stärken und Schwächen junger Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mauer; Grichnik 2011, S.76).....	21
Tabelle 3: Die vier Ps des Marketing-Mix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.124).....	26
Tabelle 4: Vier P's beim Anbieter, vier K's beim Käufer (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.126)	28
Tabelle 5: Definitionen des Entrepreneurial Marketing im Zuge des weiten Begriffsverständnisses (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckertz 2015, S.8)	33
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Definitionen von Managerial und Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung)	39
Tabelle 7: Gegenüberstellung von Managerial und Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rößl et al. 2007, S.591; Stokes 2000, S.13).....	43
Tabelle 8: Konzeptmatrix der zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung).....	60
Tabelle 9: Allgemeine Konzeptmatrix (Quelle: eigene Darstellung)	79

Abkürzungsverzeichnis

AMAAmerican Marketing Association

EM.....Entrepreneurial Marketing

f.....folgend

ff.....folgende

Hrsg.....Herausgeber

o.J.....ohne Jahresangabe

S. Seite

Vol. Volume

1 Einleitung

Die folgende Einleitung der wissenschaftlichen Arbeit zum Thema Entrepreneurial Marketing beschäftigt sich mit der Problemstellung, sowie der Zielsetzung und der zentralen Fragestellung. Anschließend wird auf die verwendete Methodik und den inhaltlichen Aufbau der Arbeit eingegangen.

1.1 Problemstellung

Unsere Märkte werden durch das Treiben innovativer Unternehmer und Unternehmensgründer maßgeblich in Bewegung gehalten. Dabei wird neu gegründeten Unternehmen häufig unterstellt sie seien der bereits etablierten Konkurrenz unterlegen. Dass ist jedoch nicht der Fall, denn manch ein fest im Markt etabliertes Unternehmen kann noch etwas von den Ansätzen des gründungsorientierten Marketing lernen (Kuckertz 2015, S.V).

In Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung werden Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen gestellt. Bestehende Grenzen lösen sich und es gilt bestehende Unternehmensprozesse und Organisationsstrukturen zu überdenken. Die Märkte stehen im ständigen Wandel. Anpassungsfähigkeit, flexibles Handeln und eine schnelle Reaktion auf veränderte Gegebenheiten bestimmen das tägliche Geschäft eines Unternehmens. Das von Ripsas 1997 als Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen beschriebene Unternehmertum trägt durch seine Innovation und Investition dem Wirtschaftswachstum unseres Landes bei (Pott; Pott 2012, S.3). Zudem schafft eine Neugründung eines Unternehmens Arbeitsplätze für die Bevölkerung. Um diese auf Dauer gewährleisten zu können, muss sich das Unternehmen jedoch erfolgreich am Markt etablieren und gegenüber der Konkurrenz durchsetzen. Alle Unternehmensbereiche sollten vollständig abgedeckt sein, um die Geschäftsidee optimal und professionell umsetzen zu können. Die Hauptursachen, die zwischen Erfolg und Misserfolg junger Unternehmen entscheiden sind das Marketing und die Person des Gründers. Besonders das Marketing ist für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung (Lodish; et al. 2001; Hills; LaForge 1992, S.33-59; Hills 1984, S.43-54).

Nur wenn ein Gründungsunternehmen ein langfristiger Unternehmenserfolg bevorsteht, wird die Funktion der Schaffung neuer Arbeitsplätze erfüllt und die Arbeitslosigkeit des Landes gemindert (Grulms 2000, S.1-4).

Das Entrepreneurship gilt als ein sehr dynamisches Forschungsgebiet, welches sich in den vergangenen Jahren zunehmend als Teildisziplin der deutschen Betriebswirtschaftslehre etabliert hat. Schumpeter spricht von der „kreativen Zerstörung“, die durch das Einführen von Neuerungen einen Wandel der bestehenden Strukturen auslöst. Besonders neugegründete junge Unternehmen werden mit den dynamischen Begriffen wie Innovation, Kreativität und dem Eingehen von ökonomischen Wagnissen verbunden (Fritsch 2016, S.2-7).

Mitte der 90er Jahre, mit dem Aufkommen des Internets, entstand eine Gründungswelle und das Interesse am Entrepreneurship stieg an. Besonders der Teilaspekt des Marketing ist im unternehmerischen Prozess relevant, da dieser den Erfolg eines Gründungsunternehmens und jungen Wachstumsunternehmen maßgeblich beeinflusst (Gruber 2004a, S.3). Die bereits vorliegenden Erkenntnisse über das Entrepreneurial Marketing sind begrenzt und stammen zumeist aus dem angloamerikanischen Raum (Gruber 2004a, S. 2-7). Demnach besteht besonders in Deutschland Forschungsbedarf im Hinblick auf diese noch relativ junge Teildisziplin der betriebswirtschaftlichen Forschung. Den Grund für die bisher nicht allumfassende Auseinandersetzung mit der Thematik könnten die zunächst gegensätzlich erscheinenden Merkmale der beiden Forschungsgebiete darstellen. Das Marketing, das einem strukturierten, formalen Konzept folgt und auf der anderen Seite das Entrepreneurship, welches sich als eher informales, weitestgehend intuitives Forschungsgebiet mit wenig Struktur darstellt (Kraus et al. 2011, S.27ff.; Freiling 2006, S.153f.). Der Kern der Marketing- und Entrepreneurship-Forschung stellen die Marktbedürfnisse dar. Diese bilden im Zuge dessen die Grundlage für alle Aktivitäten im Unternehmenskontext und der Schnittmenge der Forschungsgebiete, dem Entrepreneurial Marketing (Rößl et al. 2007, S.590-592).

Mit der Entwicklung der Entrepreneurship-Forschung wuchs auch das Interesse an dem Marketing aus der Perspektive eines Entrepreneurs. Jedoch dominiert die klassische Lehre des Marketing, welche die Besonderheiten und die daraus entstehenden Herausforderungen für junge Unternehmen im Hinblick auf deren Marketing unbeachtet lässt

(Freiling; Kollmann 2015, S.5). Mangelnde Fachliteratur und die große Bedeutung des Marketing für den Unternehmenserfolg bestätigen die Notwendigkeit der Forschung in dem Bereich des Entrepreneurial Marketing. Denn im Gegensatz zu klassischen Marketingmaßnahmen gewinnen Entrepreneurial Marketing Ansätze verstärkt an Bedeutung (Rößl et al. 2009, S.18). So setzten 2005 nur etwa 20 Prozent und 2007 bereits über 55 Prozent der Top-300-Marketing-Entscheidungsträger der deutschen Wirtschaft auf das Entrepreneurial Marketing (GfK 2007).

Wo der klassischen Werbung anhand der 4-Ps (price, promotion, product und placement) kaum noch Glaube geschenkt wird, bietet das Entrepreneurial Marketing eine attraktive Alternative für Unternehmen. Das bedeutet sich von dem klassischen Marketing zu distanzieren und auf proaktive, innovative, sowie unbekannte und meist risikoreichere Konzepte des Marketing zu setzen. In diesem Zuge haben Zontanos und Anderson (2004) die vier Ps in person, process, purpose und practices umgewandelt und stellen diese als einen besseren Rahmen für das Verständnis des Marketing in Gründungsunternehmen vor (Zontanos; Anderson 2004, S.36-228).

Kotler ist der Meinung, dass für ein effektives Marketing heutzutage unterschiedliche Strategien in verschiedenen Phasen erforderlich sind. Er unterscheidet zwischen Entrepreneurial Marketing, Guerilla- und Basis-Marketing in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung sowie dem „Intrapreneurial Marketing“ oder kreativen, nicht-formelhaften Marketing in den späteren Phasen (Kotler 2001, S.571ff.). Das Entrepreneurial Marketing allgemein steht in diesem Zusammenhang für das Überwinden der Trennung zwischen Innovation und Marketing (vgl. Alderson 1965). Morris et al. definiert das Entrepreneurial Marketing als proaktive Identifizierung und Nutzung von Möglichkeiten zur Gewinnung und Bindung profitabler Kunden durch innovative Ansätze für Risikomanagement, Ressourceneinsatz und Wertschöpfung (Morris et al. 2002, S.5). Zu den Marketingkonzepten des EM zählen unter anderem das Guerilla-, Buzz-, Viral-, Community- und Ambush-Marketing (Rößl et al. 2009, S.18-22). Entscheidend für den Gründungserfolg ist das Marketing eines Unternehmens. Das klassische Marketing ist weitgehend erforscht und nun gilt es die Forschungslücken des Entrepreneurial Marketing zu schließen. Doch welche Vorteile stellt das Entrepreneurial Marketing für junge Gründungsunternehmen dar?

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist den Begriff des Entrepreneurial Marketing genauer zu beleuchten. Der Fokus liegt dabei auf der Abgrenzung des engen gegenüber des weiten Begriffsverständnisses. Der aktuelle Stand der Forschung wird mithilfe einer literaturbasierte Inhaltsanalyse dargelegt. Da das Entrepreneurial Marketing im deutschsprachigen Raum weitgehend unerforscht ist, befasst sich diese Arbeit zudem mit dem Schließen von Forschungslücken und der Erweiterung von Erkenntnissen über die Thematik.

Gesondert werden die Eigenschaften von jungen Gründungsunternehmen und deren Liabilities, die Lasten oder allgemeine Schwächen und deren Auswirkungen auf die Marktposition betrachtet (Kuckertz 2006, S.2-6).

Zudem werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem klassischen Managerial Marketing und dem Entrepreneurial Marketing herausgestellt. Im Anschluss wird anhand einer Case Study der konkrete Einsatz des Entrepreneurial Marketing in einem Gründungsunternehmen betrachtet.

Allübergreifend werden die folgende Forschungsfragen in der vorliegenden Ausarbeitung beantwortet:

- Welche Bedeutung hat der Begriff des Entrepreneurial Marketing?
- Welche zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing existieren?
- Worin besteht der Unterschied zum (klassischen) Managerial Marketing?
- Wie stellt sich der aktuelle Stand der Forschung zur Thematik des Entrepreneurial Marketing dar?

Mithilfe der Case Study sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie wird das Entrepreneurial Marketing konkret in einem Gründungsunternehmen eingesetzt?
- Welche Vorteile bietet der Einsatz des Entrepreneurial Marketing in einem Gründungsunternehmen?

1.3 Methodik

In diesem Kapitel wird die in der vorliegenden Forschungsarbeit verwendeten Methoden erläutert. In Kapitel 3.1 wird näher auf die Methodik zum Erstellen einer Literaturanalyse nach Webster und Watson eingegangen. Die zweite Methodik stellt die Vorgehensweise des Verfassens einer Case Study nach Yin dar, welche in Kapitel 3.2 thematisiert wird.

1.3.1 Literaturanalyse nach Webster und Watson

Die Literaturanalyse ist der zentrale Bestandteil der Arbeit und legt den aktuellen Stand der Forschung dar. Die vorliegende Literaturanalyse folgt der Durchführung nach Webster und Watson (2002). Das Ziel dieser ist es die vorhandenen Forschungsergebnisse zu vereinen und Bereiche, in denen Forschungsbedarf besteht, auf zu decken. Im ersten Schritt wird zunächst die relevante Literatur identifiziert. Das Ziel dieses Schrittes ist es eine Sammlung an Artikeln aufzubauen und einen Überblick über die Thematik zu schaffen. Webster und Watson überprüfen die Literatur anhand von Konzepten. Das Erstellen einer Konzeptmatrix hilft dabei einen strukturierten Ablauf der Literaturanalyse einzuhalten. Die Suche nach relevanter Literatur beginnt in führenden Fachzeitschriften der Fachgebietes. Mit Hilfe von Schlüsselworten werden passende Beiträge selektiert. Begonnen wird mit der „Backward Search“. Diese Methode sieht vor, die bereits gefundenen Artikel nach weiterer relevanter Literatur aus den zitierten Quellen und Referenzen zu durchsuchen. Ergänzend wird dann die „Foreward Search“ durchgeführt. Hierbei werden die Artikel, die den vorliegenden Artikel referenzieren genauer untersucht. Durch diese Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass der aktuelle Stand der Forschung möglichst vollständig abgebildet wird.

Im zweiten Schritt folgt die Analyse und Strukturierung der Literatur. Die im ersten Schritt ausgewählte, relevante Literatur wird nun genauer analysiert. Das konzeptorientierte Arbeiten von Webster und Watson legt den Fokus auf die inhaltlichen Schwerpunkte der Literatur. Dieser Vorgang ermöglicht es, Forschungslücken zu erkennen, erleichtert die weitere Forschungsarbeit und dient als eine Art Überblick des Inhaltes des Artikels. Die Konzeptmatrix nach Webster und Watson (2002) hält den/die Autor/en,

sowie das Erscheinungsjahr des Artikels fest. Zu Beginn legt man Konzepte „A“, „B“, „C“ (siehe Tabelle 1) fest und untergliedert diese bei Bedarf in weitere Variablen „O“, „I“, „G“ (siehe Tabelle 1). Im Anschluss werden die einzelnen Artikel auf Relevanz des Konzepts untersucht und eingeordnet. In Tabelle 1 sieht man, dass lediglich auf das Vorhandensein des Konzepts geprüft wird. Bei der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgt eine genauere Einteilung nach Analysetiefe beziehungsweise Relevanz. Diese Einteilung besteht aus „Gering“, „Mittel“ und „Hoch“. Das Ziel ist es die Berücksichtigung der festgelegten Konzepte in der Literatur überblicksartig darzustellen.

Articles	Concepts														
	A			B			C			D			...		
Unit of analysis	O	G	I	O	G	I	O	G	I	O	G	I	O	G	I
1					X				X						X
2	X				X	X		X							
...								X	X			X			

Tabelle 1: Konzeptmatrix nach Webster und Watson (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Webster und Watson 2002)

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse synthetisieren und systematisiert. Die Ergebnisse der Literaturanalyse werden zusammengeführt und Forschungslücken werden bestenfalls geschlossen. Zudem werden weitere Denkanstöße für die zukünftige Forschung dargelegt. Abschließend werden konzeptionelle Modelle und Definitionen auf Basis der Erkenntnisse erweitert oder neu entwickelt.

Im letzten Schritt folgt die Diskussion der zuvor erhaltenen Analyseergebnisse. Abschließend werden Implikationen für die Forschung und Praxis festgehalten und es erfolgt eine Schlussbetrachtung der Erkenntnisse.

1.3.2 Case Study nach Yin

Anschließend an die Literaturanalyse nach Webster und Watson (2002) folgt die exemplarische Darstellung der zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing anhand einer Case Study. Somit wird die Thematik in den Praxisbezug gesetzt. Eine Case Study ist eine qualitative Forschungsmethode und dient der Vermittlung von Wissen und thematisiert komplexe Problemstellungen aus der Wirtschaftspraxis. Der Untersuchungsgegenstand wird hierbei im realen Umfeld untersucht. Eine Fallstudie stellt knappe Anekdoten aus der Praxis zusammen mit der Erfahrung des Autors zur rhetorischen Untermauerung dar. Diese Art der Vermittlung von Praxisbeispielen soll zu der Glaubwürdigkeit beitragen. In diesem Zusammenhang wird auch von Storytelling oder der Interpretation eines Phänomens in seinem Kontext gesprochen (Göthlich 2003, S.2). Die Durchführung der Case Study dieser Forschungsarbeit erfolgt in Anlehnung an die Methode nach Yin (2013). Die Durchführung ist dabei unterteilt in die Planung, Datenerhebung, Analyse und den Bericht.

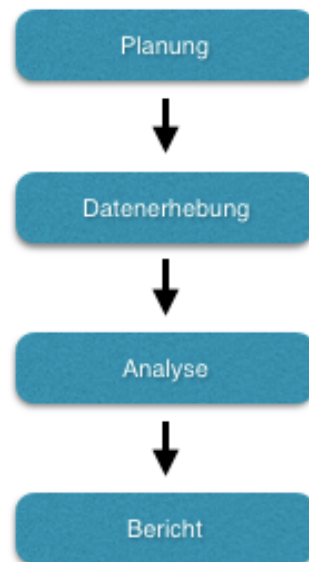


Abbildung 1: Durchführung einer Case Study (Quelle: eigene Darstellung)

In der Phase der Planung werden die Forschungsziele und die Problemstellung der Fallstudie herausgearbeitet. Hypothesen und Vermutungen an die Studie werden angestellt. Zudem gilt es eine Auswahl an „Cases“, der Einsatzorte festzulegen. Es gilt die Meth-

ode zur Datenerhebung, sowie potentielle Fragen an Probanden zu verfassen. Die Auswahl des Probanden findet im Gegensatz zur quantitativen Forschung nicht zufällig, sondern ausgewählt statt. Für eine Fallstudie sind besonders Extremfälle interessant und stecken die Bandbreite ab. Diese repräsentiert die Realität, in der die erforschten Ansätze ihre Verwendung finden.

In der Phase der Datenerhebung werden die nötige Informationen gesammelt. Sowohl sprachliche, bildliche oder auch gegenständliche Informationsquellen stehen hier zur Auswahl. Yin spezifiziert in diesem Zusammenhang sechs verschiedene Informationsquellen: Dokumente, Archivdaten, Interviews, direkte und teilnehmende Beobachtungen und Artefakte.

In der Phase der Analyse werden die gesammelten Informationen auf Muster untersucht. Die Hypothesen werden den empirischen Ergebnissen gegenübergestellt und verglichen. Die erhaltenen Informationen sollen nicht nur reproduziert werden, sondern auf Wahrheit- und Bedeutungsgehalt geprüft und unter Einbringung des Expertenwissens beurteilt werden. Im Anschluss wird der Bericht verfasst, der die Ergebnisse der Analyse des Untersuchungsgegenstandes in seinem realen Umfeld zusammenfasst. Die Methode der Literaturanalyse bildet ergänzend mit der Case Study eine umfassende Darstellung der Theorie und Praxis des Entrepreneurial Marketing.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die wissenschaftliche Arbeit ist inhaltlich in fünf Kapitel gegliedert. Die Abbildung 2 stellt die Kapitel überblicksartig dar.



Abbildung 2: Aufbau der vorliegenden Abschlussarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Eingeleitet wird die vorliegende Abschlussarbeit mit der Problemstellung, der Zielsetzung sowie der zentralen Fragestellung. Anschließend wird die zugrundeliegende Methodik erläutert und der Aufbau der Arbeit dargelegt. Dieses Kapitel bringt dem Leser die Thematik näher und bildet den Einstieg in die im Anschluss folgenden begrifflichen Grundlagen. Die begrifflichen Grundlagen bilden den Grundstein der gesamten Arbeit. Die wichtigsten Aspekte des Forschungsgebietes des Entrepreneurships, sowie

des Marketing werden in diesem Kapitel aufgeführt. Das Entrepreneurship wird definiert und besondere Eigenschaften von jungen (Gründungs-)unternehmen werden herausgearbeitet. Unter dem Punkt Marketing liegt der Fokus auf den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen dem Managerial Marketing und dem auf den Gründungskontext bezogenen Entrepreneurial Marketing. Nach der Bildung des Grundverständnisses folgt in Kapitel 3 die Literaturanalyse zum Thema des Entrepreneurial Marketing. Diese wird nach Webster und Watson (siehe Kapitel 1.3.1) durchgeführt. Zunächst wird unter diesem Punkt die Vorgehensweise bei der Auswahl relevanter Literatur erläutert. Das Ziel der Literaturanalyse ist es den aktuellen Stand der Forschung darzulegen und Forschungslücken zu schließen. Um einen Überblick über die Thematik zu schaffen wird eine Konzeptmatrix nach Webster und Watson (2002) angelegt. Anschließend werden die zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing einzeln erläutert und abschließend die wichtigsten Erkenntnisse der Literaturanalyse zusammengefasst.

Das nachfolgende Kapitel stellt eine exemplarische Darstellung der zuvor thematisierten Ansätze anhand einer Case Study (siehe Kapitel 1.3.2) dar. Die Thematik wird dabei im Form der Ansätze des Entrepreneurial Marketing innerhalb seines realen Umfeldes betrachtet. Abschließend erfolgt die Schlussbetrachtung, sowie der Anhang und das Literaturverzeichnis.

2 Begriffliche Grundlagen

Im Folgenden werden die wichtigsten Begriffe im Kontext des Entrepreneurial Marketing erläutert. Dabei werden die Bereiche des Entrepreneurship und des Marketing zunächst getrennt voneinander betrachtet.

Ein Überblick über die Grundlagen zum Thema Entrepreneurial Marketing ist in Form einer Konzeptmatrix im Anhang zu finden.

2.1 Entrepreneurship

In diesem Unterkapitel wird zunächst das Teilgebiet des Entrepreneurships thematisiert. Zunächst wird die Definition des Entrepreneurships genauer beleuchtet. Anschließend werden die besonderen Eigenschaften junger Unternehmen herausgestellt.

2.1.1 Definition

Bereits im 17. Jahrhundert wurde der Begriff Entrepreneurship im Bezug auf eine geschäftliche Tätigkeit verwendet. Es bezeichnete damals eine Person, die ein ökonomisches Projekt unter unsicheren Gewinnaussichten durchführte (Richard Cantillon 1680-1734). Das Entrepreneurship wird in der deutschen Sprache als „Unternehmertum“ bezeichnet und beschreibt allgemein jede unternehmerische Tätigkeit oder berufliche Selbstständigkeit (Fritsch 2016, S.9). Man versteht demnach unter diesem Begriff alles, von der Gründung eines Unternehmens bis zum unternehmerischen Handeln einer Person. Ripsas beschrieb das Unternehmertum als das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Unternehmensgründung. Im Zuge des Entrepreneurships gilt es das Bestehende zu hinterfragen und neue Produkte oder Dienstleistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln (vgl. Pott; Pott 2012, S.3; Ripsas 1997).

Dem Entrepreneurship gegenüber steht das Intrapreneurship, welches das unternehmerhafte Verhalten eines abhängigen Beschäftigten innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens bezeichnet (Fritsch 2016, S.9). Ein Entrepreneur hingegen sucht nach Veränderung, reagiert darauf und nutzt diese als Chance (Drucker 1993, S.25). In an-

deren Worten „A dreamer who does“ (Kao 1989, S.96). Sprich jemand, der den Wunsch hat, etwas Neues zu erschließen und bereit ist, dafür die gewohnte Umgebung zu verlassen. Ein Entrepreneur verändert aktiv den Status quo, um seinen persönlichen Visionen nachzugehen (Jacobsen 2006, S.33). Jean Baptist Say beschrieb einen Entrepreneur als „Master-Agent“, der Ressourcen kombiniert und somit Bedürfnisse befriedigt. Seiner Meinung nach beinhaltet das Entrepreneurship Wissen, Urteilsfähigkeit und Risiko (Fritsch 2016, S.6).

Die modernen Diskussionen der Entrepreneurship-Forschung wurden entscheidend durch Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) geprägt. Schumpeter ist der Ansicht, dass der Verlauf der Entwicklung der Wirtschaft in Schüben stattfindet, die jeweils durch grundlegende Innovationen und revolutionäre Neuerungen durch den Unternehmer ausgelöst werden. Als Schumpeter'scher Unternehmer wird nicht der Erfinder, sondern derjenige bezeichnet, der die Erfindung anwendet. Seiner Meinung nach sind diese Art von Unternehmer seltene Persönlichkeiten, die entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung sind. Nach Schumpeter besteht die Funktion des Unternehmers nicht darin etwas zu erfinden oder in einer anderen Art und Weise für das Unternehmen nützliche Bedingungen zu schaffen, sondern darin etwas in Gang zu setzen (Schumpeter 1942, S. 215). Grundlegender Bestandteil der Entrepreneurship-Definition nach Schumpeter ist die wirtschaftliche Anwendung von Erfindungen oder allgemein das Anwenden von Wissen oder einer Innovation. Die Umsetzung durch den innovativen Unternehmer steht demnach im Mittelpunkt. Die Durchführung von grundlegenden Innovationen, die einen Wandel der Strukturen zur Folge hat, wird von Schumpeter auch als „kreative Zerstörung“ bezeichnet. Eine kreative Zerstörung beschreibt „den Prozess des simultanen Aufkommens und Verschwindens von Technologien, Produkten und Firmen auf dem Markt als Resultat von Innovation“ (Fueglistaller et al. 2008, S.1).

Das Entrepreneurship wird als dynamisches Element im Geschehen der Wirtschaft beschrieben. Dabei soll der Status quo nicht optimiert werden, sondern eine Veränderung an diesem vorgenommen werden (Fritsch 2016, S.8). Entrepreneurhaftes Verhalten beinhaltet Unsicherheit, wie auch Risiko und wird als Experimentieren mit neuen Produkten oder Geschäftsideen charakterisiert (Fritsch 2016, S.8).

Entrepreneurship wird meist durch die Eigenschaften und Handlungen von Personen (Entrepreneuren) beschrieben. Diese Eigenschaften sind zum Beispiel die Wachheit und das Erkennen von Gelegenheiten, Kreativität, Initiative und Gestaltungswille, die Einführung neuer Ideen, das Streben nach Selbstverwirklichung, eigenverantwortliches Handeln, Durchsetzungswille und -fähigkeit sowie Risikobereitschaft (Fritsch 2016, S. 8). Der Entrepreneur wird auch als dynamischer Unternehmer bezeichnet, dem der klassische Unternehmer gegenüber steht. Dabei wird der klassische Unternehmer als ein Anpasser an die von ihm nicht zu beeinflussenden Rahmenbedingungen angesehen (Fritsch 2016, S.8).

Die Bildung des Begriffs des Entrepreneurship erstreckt sich von der Bezeichnung für das Management eines Unternehmens bis hin zur wagemutigen Innovation nach Schumpeter'scher Definition. Im Gegensatz zu Schumpeter definiert Israel Kirzner die Tätigkeit eines Entrepreneurs als die Wahrnehmung von Gewinnmöglichkeiten, welche sich aus dem unvollkommenen Markt ergeben. Nach Kirzner trägt ein Entrepreneur dazu bei, sich dem Marktoptimum zu nähern oder dieses sogar zu erreichen.

Das entrepreneurhafte Verhalten zielt auf eine Veränderung ab. Ein derartiges Verhalten wird meist auf junge Unternehmen bezogen, welche eine besondere Dynamik vorweisen. Auch bestehende Unternehmen können nach Schumpeter innovativ handeln. In der Zeit seit der Gründung konnten diese schon Erfahrungen sammeln und demnach den Erfolg des Geschäftsmodells einschätzen. Bei der Gründung eines Unternehmens wird hingegen ein Experiment unter Risiko durchgeführt, bei dem getestet wird, ob der Geschäftsidee ein ökonomischer Erfolg bevorsteht (Fritsch 2016, S.9).

Nun stellt sich die Frage, welche Art der Unternehmensgründung unter das Entrepreneurship fällt? Nicht jedes neugegründete Unternehmen repräsentiert das Entrepreneurship. Ein Ehepaar, welches ein Delikatessengeschäft oder ein mexikanische Restaurant eröffnet, nimmt ein Risiko auf sich, aber sind sie Entrepreneur? Das Nutzen der zunehmende Beliebtheit des Essens in ihrer Gegend schafft weder eine neue Befriedigung, noch eine Nachfrage neuer Konsumenten. Unter dieser Perspektive kann man sie nicht als Entrepreneur bezeichnen, auch wenn es sich um ein neues Unterfangen handelt.

Die Gründung McDonald's hingegen ist ein klassisches Beispiel für Entrepreneurship. Ed Kroc hat im Grunde nichts Neues erfunden, da zu dieser Zeit viele Restaurants in den USA Hamburger und Co anboten. Das Endprodukt war das, was jedes anständige amerikanische Restaurant vor Jahren schon verkaufte. Der Gründer verwendete jedoch Managementkonzepte und -techniken, die die Qualität der Produktion und des Services durch die Standardisierung des Produkts verbesserte. Die Einführung bestimmter Prozesse führte zu der bis heute bekannten Franchise-Lösung. Durch das Anwenden neuer Managementkonzepte wurde aus dem Unternehmen McDonald's ein innovatives Unternehmen, welches den Ertrag der Ressourcen drastisch steigerte, einen neuen Markt öffnete und Kunden gewann (Drucker 2006, S.19f.). Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet aus, dass es auf eine bereits bestehende Idee zurückgreift und diese durch eine Innovation in einem anderen Kontext verwendet. Neue Erfindungen, sogenannte „Inventions“ stehen dabei eher selten im Vordergrund der Unternehmensgründung (Jacobson 2006, S.34).

Abschließend kann man folgende Definition nach Shane und Venkataraman für den Begriff des Entrepreneurships festhalten:

„[Das] Entrepreneurship ist eine Aktivität, die die Entdeckung, Bewertung und Nutzung von Möglichkeiten zur Einführung neuer Waren und Dienstleistungen, Organisationsformen, Märkte, Prozesse und Rohstoffe durch Organisation bisher nicht vorhandener Anstrengungen beinhaltet.“ (Venkataraman 1997, S.119-138; Shane; Venkataraman 2000, S.217-226). Diese Definition wird der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt, da diese den Unterschied zwischen dem Entrepreneurship und einer klassischen Unternehmensgründung herausstellt.

2.1.2 Darstellung der besonderen Eigenschaften von jungen Unternehmen

„A small business is not a little big business“ (Welsh; White 1981, S.18). Gerade zu Beginn einer Gründung steht ein junges Unternehmen vor spezifischen Herausforderungen. Das Imitieren des Marketings eines etablierten Unternehmens ist somit keine Lösung (Fallgatter et al. 2015, S.89-99).

Die spezifischen Herausforderungen stellen gerade zu Beginn der Unternehmensgründung eine Belastung oder eine Schwäche dar (Kuckertz 2006, S.2-5). Diese Belastungen werden unter dem Begriff „Liabilities“ zusammengefasst (Grichnik; Mauer 2011, S.69). Um die Spezifika des Entrepreneurial Marketing herauszustellen werden im Folgenden werden die Liabilities junger Unternehmen genauer betrachtet. Die folgenden fünf Liabilities stellen die interne Ausgangssituation eines Gründungsunternehmens dar.

Liability of Newness

Zunächst lässt sich die Liability of Newness (Stinchcombe 1965, S.142-193), die sogenannten „Lasten der Neuheit“ nennen. Die Neuheit am Markt bedeutet für ein neugegründetes Unternehmen einige Schwierigkeiten. Die mangelnde Erfahrung führt zu einem fehlenden Netzwerk an Kontakten und einem geringen Informationsstand. Es besteht keine leistungsfähige Infrastruktur (Freiling; Kollmann 2015, S.30). Aufgrund der fehlenden Erfahrung ist es für das Unternehmen schwer die Unsicherheit am Markt auszugleichen (Grichnik; Mauer 2011, S.69ff.). Der frühe Entwicklungsstand führt zu einer erschwerten Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf die Gesamtheit des Unternehmens, welches sich noch in der Findung und dem Aufbau befindet (Brüderl et al. 1998). Fehlende Werte aus der Vergangenheit erschweren demnach die gesamte Planung eines jungen Unternehmens (Gruber 2004a, S. 5f.). Die gegründete Organisation muss sich zunächst als funktionsfähig herausstellen und auf dem Markt etablieren. Empirisch nachgewiesen wurde der Effekt der Liability of Newness von Brüderl et al. im Jahre 1992 (Brüderl et al. 1992, S.227-242).

Die mangelnde Erfahrung der Vergangenheit führt zu Unsicherheit über Kunden, Märkte, Kompetenzen und den bevorstehenden Erfolg des Unternehmens (Kuckertz 2015, S.

2ff.). Besonders das Knüpfen verschiedener Beziehungen mit Zulieferern und Kunden oder allgemein mit externen Akteuren wird durch die mangelnde Erfahrung, Bekanntheit und Reputation erschwert (Gruber 2004a, S.5). Diese Unsicherheit wirkt sich unter anderem auf die Fähigkeit aus, eine rationale Entscheidung zu treffen und führt unter Umständen zu suboptimalen Entschlüssen (Grichnik; Mauer 2011, S.69; Kuckertz 2015, S.3). Zudem hat sich das Unternehmen in seinen frühen Phasen noch nicht als Marke etabliert. Das Branding erfolgt mit der Zeit und dient dem Unternehmen somit nicht als „Türöffner“ (Kollmann; Suckow 2007, S.349-361). Auch für bereits bestehende Unternehmen kann die Liability of Newness relevant sein, wenn sie ein Produkt oder eine Dienstleistung auf bisher unbekanntem Märkten vermarkten möchten.

Die Liability of Newness kann auch positive Auswirkungen haben, wie zum Beispiel eine erhöhte Flexibilität der Reaktion auf Kundenbedürfnisse und veränderte Bedingungen. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist meist schneller als bei der etablierten Konkurrenz (Kuckertz 2015, S.3). Bestehende Unternehmen dazu verleitet durch festgeschriebene Verfahren und Strukturen in ihren bestehenden Bahnen zu bleiben und weniger flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Man spricht hierbei von der Liability of Age (Gruber 2004b, S.166; Aldrich; Auster 1986, S.165-198).

Liability of Size

Trifft ein neues Unternehmen auf den Markt, hat dieses zunächst eine sehr kleine Größe, einen geringen Marktanteil und eine eingeschränkte Präsenz. Man spricht von der Liability of Size (Kuckertz 2015, S.2ff.). Besonders die vorhandenen Ressourcen an Mitarbeitern und Kapital sind begrenzt (Aldrich; Auster 1986, S.165-198; Fallgatter 2002). Aufgrund dieser Knappheit ist ein überlegter Umgang notwendig. Fehlentscheidungen und -investitionen haben eine größere Wirkung als bei etablierten Unternehmen mit einem großen Pool an Ressourcen (Gruber 2004b, S.167). Die Ressourcenknappheit schränkt die Umsetzung der Gründungsidee ein, hemmen das Wachstum des Unternehmens und verhindern das Nutzen der positiven Skaleneffekte, den sogenannten „economies of scale“ (Kuckertz 2015, S.3). Demnach sind nur kleinere Investitionen möglich und auch beim Marketing wird zumeist auf das low-cost-marketing zurückgegriffen (Koch; Schmengler 2006, S.327-331). Gründungsunternehmen weisen fi-

nanzielle Besonderheiten auf. Das Eigenkapital ist knapp und es bedarf meist an Fremdkapitalgeber bei der Anfangsinvestition. Da bisher noch keine Erlöse erzielt wurden stellt sich die finanzielle Situation als ungewiss dar (Grichnik et al. 2010, S. 244). Die Fähigkeit eine mögliche wirtschaftliche Krise zu überstehen ist beschränkt (Romanelli 1989, S.372). Aufgrund der begrenzten finanziellen Mittel zu Beginn der Gründung sind besonders die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit auszuwählen und kostengünstigere Alternativen zu finden (Bruhn 2015, S.547; Zanger 2003, S.22). Die geringe Anzahl an Mitarbeitern des Unternehmens führt zu Engpässen des Personals und begrenzt die verfügbaren Fähigkeiten. Meist ist kein Mitarbeiter mit spezialisiertem Wissen im Bereich des Marketing vorhanden (Koch; McGrath 1996, S.5ff.). Zudem sind nur geringe Zeitressourcen für die Planung und Durchführung des Marketing verfügbar. Marketingmaßnahmen erfordern aufgrund dessen eine hohe Effizienz und Effektivität, welche beispielsweise durch Aktionen des Guerilla Marketing (siehe Kapitel 3.2.2.1) gegeben sind (Gruber 2004a, S.6).

Die Liability of Size hat jedoch auch eine positive Seite. Dadurch, dass das Unternehmen eine geringe Besetzung des Personals vorzuweisen hat, steht die Unternehmensleitung im engeren Kontakt zum Kunden. Das Markt- und Kundenverständnis ist ausgeprägter und die Grundlage für eine zielgruppenspezifische Produktlösung (Grichnik; Mauer 2011, S.69).

Liability of Owner-Centricness

Die Liability of Owner-Centricness beschreibt die Abhängigkeit von der zentralen Person des Gründers, welcher das Eigentum und die Kontrolle über das Unternehmen besitzt. Der Unternehmer wird in diesem Falle als Einheit von Besitz und Leitung bezeichnet (Grichnik; Mauer 2011, S.69ff.). Es wird von einem Owner-Manager (Stokes 2000, S.1-16) oder auch von Owner-Centricness (Carson; Gilmore 2000, S.1-8) gesprochen.

Der Unternehmensgründer nimmt dabei in den frühen Phasen einen großen Einfluss auf das Unternehmen (Klandt 2003, S. 99-113; Sambisch 1999, S.19-39). In dieser Zeit besteht das Unternehmen zumeist aus dem Gründer selbst und einem kleinen Team ohne

eine feste Hierarchie und klare Prozessabläufe. Ein Gründungsunternehmen weist daher personelle und strukturelle Besonderheiten auf. Diese äußern sich in den Kompetenzen und Fähigkeiten des Entrepreneurs, welche sehr spezifisch und auf die Geschäftsidee bezogen sind. Aufgrund dessen besteht bei einem jungen Unternehmen auch eine fachliche Besonderheit. Zumeist ist das Marketing- und Kommunikationswissen des Gründers nur begrenzt verfügbar (Gierl; Helm 2003, S.76). Erst mit zunehmender Größe und einer höheren Anzahl an Personal wird eine feste Struktur notwendig. Das Unternehmen wächst und Delegations- und Kommunikationsprobleme können entstehen. Durch fehlende Systeme für den Informations- und Kommunikationsfluss ist der Austausch zwischen den Mitarbeitern erschwert (Bruhn 2015, S.548).

Durch die Abhängigkeit von einem einzelnen Gründer ist es schwierig alle nötigen Kompetenzen vorzuweisen und auf einem komplexen Markt bestehen zu können (Grichnik; Mauer 2011, S.70). Jedoch sind die Kompetenzen im Bereich des Marketing und Vertriebs ausschlaggebend für den Erfolg eines Gründungsunternehmens (Brinckmann 2004, S.11). Es besteht die Gefahr, dass der Gründer nicht alle notwendigen Kompetenzen mitbringt und schnell eine Überlastung erfährt. Denn der Entrepreneur ist dazu bestrebt alle Aufgabenbereiche zu Beginn der Gründung selbst zu übernehmen. Die hohe Motivation und das Engagement des Entrepreneurs helfen bei der Bewältigung der vielfältigen Aufgabengebiete. Flexibel und anpassungsfähig ist er bereit ein Risiko einzugehen (Kollmann 2006, S.38f.). Gerade ein am Anfang stehendes Unternehmen weist meist ein überproportionales und quantitatives Wachstum auf (Hallbäck; Gabrielsson 2013, S.1008-1020; Heil 1999; Lieberman; Montgomery 1998, S. 1111-1125). Meist geht mit diesem Wachstum in den frühen Phasen eine kleine Krise einher, man spricht auch von der Liability of adolescence (King 2006). Die Zeit ist demnach eine knappe Ressource in einem Gründungsunternehmen (Leung 2003, S.303-320). Die Entwicklung von einem Unternehmen ohne Hierarchie zu einer festen Struktur kann den an die zentrale Kontrolle gewöhnten Gründer in der Entwicklung hindern. Positiv ist jedoch, dass durch den zentralen Entscheider, Entscheidungen schneller getroffen werden können und ein engerer Kontakt zum Markt besteht (Grichnik; Mauer 2011, S.70).

Liability of Growth

Die drei Liabilities - Liability of Newness, Liability of Size und Liability of Owner-Centricness werden durch die interne dynamische Komponente, der Liability of Growth erweitert. Diese baut auf die Ausgangssituation des Gründungsunternehmens auf. Zum operativen Geschäft werden zusätzliche Tätigkeiten nötig und bestehende Aufgaben verändern sich. Nach der Entwicklung des Produkts und dem Eintritt in den Markt folgt nun die Realisierung der Profitabilität. Die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen steigt und eine hierarchische Struktur wird notwendig. Die Organisation erfährt eine Veränderung in Form von der Einführung hierarchischer Informations- und Entscheidungssysteme (Kazanjian 1990, S.137-150). Die Organisation wird einem neuen Aufbau unterzogen. Mit zunehmender Größe des Unternehmens treten die Vorteile der Liabilities eines Gründungsunternehmens in den Hintergrund (Grichnik; Mauer 2011, S.70).

Liability of Uncertainty

Es gibt Faktoren, die sich nicht aus den Charakteristika des Unternehmens oder dem Wachstumsprozess ergeben, sondern extern durch das Umfeld gegeben sind. Ein Beispiel dafür ist die Liability of Uncertainty, welche die internen Belastungen nochmals verstärkt (Grichnik; Mauer 2011, S.70). Zu der technologischen Unsicherheit bei der Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts kommt die durch den Innovationsprozess hervorgerufene Unsicherheit über den Markt. Die Liability of Uncertainty ist durch seine Unabhängigkeit von den Merkmalen der Organisation und der Abhängigkeit der externen Umwelt sowohl für Gründungsunternehmen, als auch für bereits etablierte Organisationen relevant (Grichnik; Mauer 2011, S.71). Die zuvor aufgeführten Liabilities stellen wesentliche Charakteristika junger Unternehmen dar, welche einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Diese stellen gerade in der Zeit der Gründung einen Nachteil dar, welcher jedoch nicht während der gesamten Lebensdauer eines Unternehmens bestehen bleiben muss (Kuckertz 2015, S. 3). Am Markt etablierte Unternehmen weisen ebenfalls Nachteile auf. Beispielsweise haben komplexe Verwaltungstätigkeiten lange Entscheidungswege und verhindern eine schnelle Reaktion auf veränderte Gegebenheiten. Ausgeprägte Strukturen in der Hierar-

chie, sowie die zur Risikoaversion neigende Einstellung begünstigen diese strukturellen Nachteile eines etablierten Unternehmens (Kuckertz 2015, S.3).

Aus den zuvor beschriebenen Besonderheiten junger Unternehmen ergibt sich die Aufgabe des Entrepreneurial Marketing. Es versucht eine gewisse Kreativität in den Marketing-Mix zu bringen, um die Liabilities eines neugegründeten jungen Unternehmens zu mindern oder bestenfalls auszugleichen. Diese durch das Entrepreneurial Marketing gewonnenen Stärken helfen dabei die Schwächen, die bei den etablierten Konkurrenzunternehmen auftreten, auszunutzen (Kuckertz 2015, S.3). Der nachfolgenden Tabelle 2 kann man die einzelnen Stärken und Schwächen entnehmen. Einige Liabilities von Gründungsunternehmen werden unter hoher Marktunsicherheit in Assets (Vorzüge bzw. Kapital) verwandelt. Durch die Neuheit des Gründungsunternehmens ist die Flexibilität gegeben, kreativ und innerhalb kurzer Zeit auf die Marktentwicklungen und -veränderungen zu reagieren. Im Vergleich zu einem großen Unternehmen mit einer festen Struktur kann ein kleines Unternehmen durch die Nähe zu den Entscheidungsträgern flexibler reagieren, ohne erst eine Hierarchie durchlaufen zu müssen. Die Trägheit der bereits am Markt bestehenden Unternehmen wird in dieser Weise ausgenutzt. Zudem entsteht durch die geringe Größe eines Gründungsunternehmens eine vorteilhafte Kundennähe, die es ermöglicht Kundenwünsche und -bedürfnisse zeitnah zu identifizieren. Der Wachstumsprozess ermöglicht einem Gründungsunternehmen „das produktive Testen innovativer Produkte und Marktlösungen“ (Grichnik; Mauer 2011, S.77) andererseits werden bei etablierten Unternehmen die Möglichkeiten durch die Budgets für Marketing und Vertrieb begrenzt. Die bestehende Unsicherheit führt bei den jungen Gründungsunternehmen zu einer erhöhten Kreativität und steht der risikoaversen Haltung der etablierten Unternehmen gegenüber.

Schwächen von Gründungsunternehmen (Liabilities)	...können zu Vorteilen werden...	..., die wiederum die Schwächen (Liabilities) von etablierten Unternehmen im Wettbewerb ausgleichen...
Neuheit (Newness)	Flexibilität	Trägheit
Geringe Größe (Smallness)	Kundennähe	Verwaltungsapparat
Abhängigkeit vom Unternehmer (Owner-centricness)	Geschwindigkeit	Hierarchien

Schwächen von Gründungsunternehmen (Liabilities)	...können zu Vorteilen werden...	..., die wiederum die Schwächen (Liabilities) von etablierten Unternehmen im Wettbewerb ausgleichen...
Begrenzte Ressourcen (Growth)	Innovativität	Budgets
Unsicherheit (Uncertainty)	Kreativität	Risikovermeidung

Tabelle 2: Stärken und Schwächen junger Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mauer; Grichnik 2011, S.76)

Das Marketing eines jungen Unternehmens ist besonderen Zielen und Aufgaben ausgesetzt. Die Ziele und Möglichkeiten der Marketingmaßnahmen unterscheiden sich hierbei stark von den der etablierten Konkurrenz (Freiling; Kollmann 2015, S.6ff.). Besonders im Bereich des Marketing ist die erhöhte Flexibilität eines jungen Unternehmens gegenüber der Risikovermeidung eines etablierten Unternehmens ein entscheidender Vorteil. Junge Gründer experimentieren gerne mit kreativen und innovativen Marketingmaßnahmen, wo hingegen ein bereits erfolgreicher Unternehmer das Risiko meist scheut und auf Altbewährtes setzt (Kuckertz 2015, S.4). Die aufgeführten Charakteristika ermöglichen dem Gründungsunternehmen eine gewisse Kontrolle der Unsicherheit. Eine hohe Effizienz und Effektivität ist vor allem bei den Marketingaktivitäten eines jungen Unternehmens wichtig. Bevorzugt werden zumeist sogenannte imaginative Marketingformen, wie zum Beispiel das Guerilla Marketing (Fallgatter et al. 2015, S. 89-99).

Wichtig für den Gründer ist, dass sich mit der Entwicklung des Unternehmens auch die Herausforderungen ändern. Demnach gilt es, angepasst auf die sich verändernden Herausforderungen zu reagieren (Chaston 2000).

2.2 Marketing

In diesem Kapitel wird das Teilgebiet des Marketing thematisiert. Zunächst folgt die Betrachtung des klassischen Managerial Marketing im Hinblick auf die Definition, die Entwicklung, den Marketing-Mix sowie den Marketing-Prozess. Im Anschluss wird auf die Thematik der vorliegenden Abschlussarbeit, das Entrepreneurial Marketing genauer eingegangen.

2.2.1 Managerial Marketing

Bevor das Entrepreneurial Marketing näher beleuchtet werden kann, wird zunächst das klassische Marketing betrachtet. Das Managerial Marketing steht dem Entrepreneurial Marketing gegenüber. Es konzentriert sich auf die bereits bestehenden und nicht auf die Schaffung neuer Märkte. Das Ziel des Managerial Marketing ist es, den Prozess des Marketing weiter zu standardisieren und formalisieren. Dabei wird der dynamischen und durchaus turbulenten Umwelt keine Beachtung geschenkt (Röbl et al. 2009, S. 18-22). Das Kapitel 2.2.1 befasst sich im Folgenden mit der Definition des klassischen Marketingbegriffs, dessen Entwicklung, dem Marketing-Mix, sowie dem Prozess des Marketing.

Definition

Zu jeder Zeit stehen wir unter Einfluss von Werbung. Sei es im Fernsehen, in Zeitungen, auf Social Media oder in Form von persönlichen Empfehlungen im Alltag. Viele Menschen assoziieren mit dem Begriff Marketing das Werben und Verkaufen von Produkten oder Dienstleistungen. In der heutigen Zeit versteht man darunter jedoch in erster Linie das „Denken vom Markte her“, bei dem die Bedürfnisse der Nachfrager im Mittelpunkt stehen (vgl. Becker 2012; Homburg 2012; Kotler; Keller 2012; Meffert et al. 2012; Blythe 2009; Kotler et al. 2006). Marketing beginnt bereits vor der Herstellung eines Produkts und dauert über den kompletten Lebenszyklus hinaus an. Es gilt die Bedürfnisse der Kunden mit deren Intensität zu identifizieren und analysieren. Anschließend wird auf dieser Grundlage beurteilt, ob der Produktidee ein Profit bevorsteht

(Kotler et al. 2016, S.38). In der letzten Zeit entwickelte sich die kundenorientierte Sichtweise weiter und betrachtet heute zusätzliche Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Mitarbeiter, den Staat, die Umwelt oder Anteilseigner (Bruhn 2014, S.13).

Eine Welt, die durch die Globalisierung und Digitalisierung keine Distanzen mehr kennt, das Verkaufen in gesättigten Märkten, beschleunigte Prozesse und ein immer stärker werdender Wettbewerb mit dynamischen Strukturen beeinflussen das Marketing von heute. (Bernecker 2014, S.19f.)

Der Begriff des „Marketing“ hat seinen Ursprung im angloamerikanischen Raum bereits im 20.Jahrhundert. Um 1906 verwendete Samuel Sparling in „Introduction to Business Organization“ erstmals den Begriff des Marketing. Weitere Werke folgten. Das moderne Marketing wurde maßgeblich von McCarthy im Jahre 1960 geprägt, welcher den Marketing-Mix als „Systematik aller Marketingaktivitäten“ (vgl. McCarthy 1960) beschrieb. Zusammen mit Philip Kotler arbeitete McCarthy das moderne Marketing weiter aus. Beide stellten in ihren Überlegungen die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager in dem Fokus (Kotler 1967; McCarthy 1960). Erst in den 1960er Jahren war der Begriff des Marketing im deutschen Sprachraum präsent. Die Vorgänger des Marketingbegriffs waren die Begriffe „Absatzpolitik“ und „Absatzwirtschaft“ (Meffert et al. 2015, S .7).

Mit zunehmender Verbreitung des Begriffs des Marketing entwickelten sich auch unterschiedliche Interpretationen und Definitionen. Das moderne, erweiterte Begriffsverständnis des Marketing, welches international verbreitet und anerkannt ist, folgt der Definition der American Marketing Association aus dem Jahr 2013: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (AMA 2013). Der Definition nach ist das Marketing die Aktivität, sowie eine Reihe von Institutionen und Prozessen zur Erstellung, Kommunikation, Bereitstellung und Austausch von Angeboten, die für Konsumenten, Kunden, Partner und die Gesellschaft insgesamt von Wert sind. Nach Peter Drucker ist „das eigentliche Ziel des Marketings [...], das Verkaufen überflüssig zu machen. Das Ziel lautet, den Kunden und seine Bedürfnisse derart gut zu verstehen, dass das daraus entwickelte Produkt genau passt und sich daher von selbst verkauft“ (Kotler et al. 2016, S.38).

Entwicklung des Marketing

Im Laufe der Jahrzehnte hat sich das Marketing und dessen Fokus verändert. Die Abbildung 3 veranschaulicht, welche Entwicklungsstufen des Marketing in den letzten Jahrzehnten durchlaufen wurden.

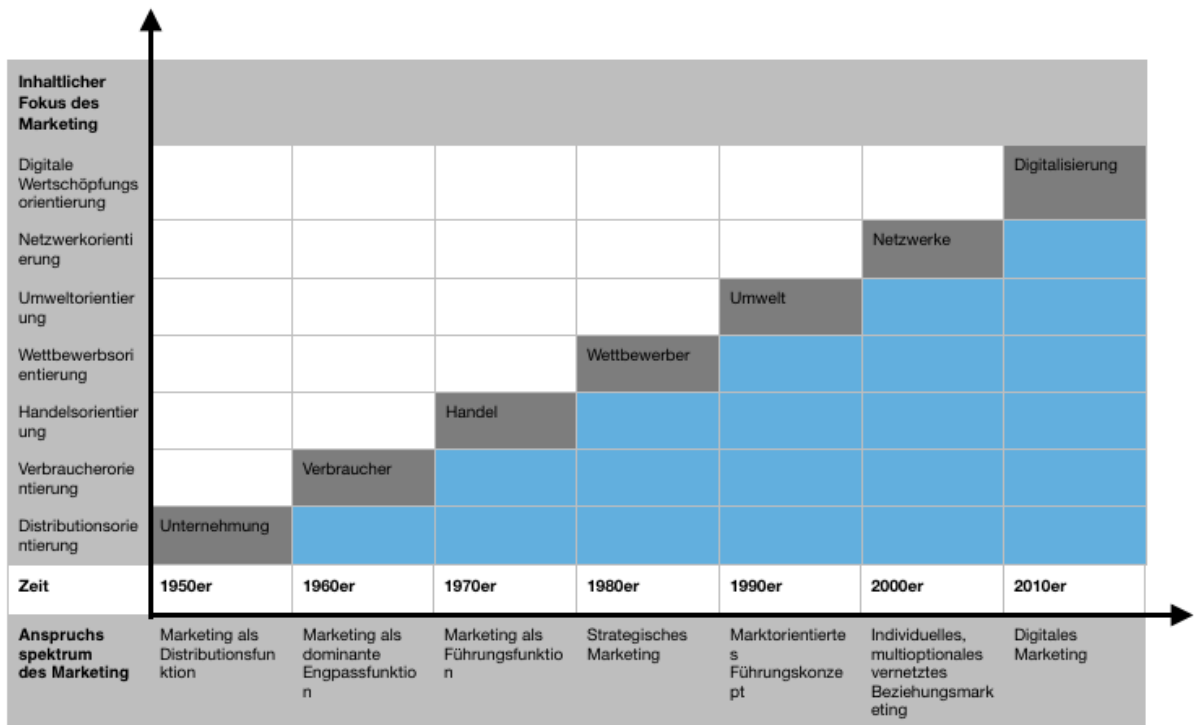


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2015, S. 8)

Durch den zunehmenden Käufermarkt wurde in den 1960er Jahren das Marketing als eine dominante Engpassfunktion verstanden. Mit den Marketingtechniken sollte operativ beeinflusst werden (McCarthy 1960).

In den 1970er Jahren stieg allgemein die Nachfrage und Marketinginstrumente wurden auf den Handel ausgerichtet. Die Managementaufgabe der Unternehmensplanung erfuhr zu dieser Zeit erstmals einen Bezug zum Marketing. Dieses emanzipierte sich immer mehr (Hansen; Strauss 1983; Köhler 1981, S.261-291) und entwickelte sich zur Führungsfunktion (Meffert 1997).

In den 1980er Jahren nahm der Wettbewerb immer weiter zu und Marketingwissenschaftler beschäftigten sich detaillierter mit der Positionierung und den Wettbewerbsvorteilen. Das strategische Marketing kam auf.

In den 1990er Jahren orientierte man sich vermehrt an den Rahmenbedingungen, die die Umwelt des Unternehmens bedingten. Rechtliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte spielten eine immer größere Rolle. In diesem Zuge wurde das Nachhaltigkeitsmarketing entwickelt (Meffert et al. 2014; Belz; Peattie 2012; Balderjahn 2004).

In der Zeit zwischen den Jahren 1990 und 2000 kamen vermehrt neuartige Formen der Kommunikation auf und soziale Netzwerke standen im Fokus. Redwitz sprach 2010 von einer „digital-vernetzten Wissensgesellschaft“ (Redwitz 2010, S.1). Der passive Nachfrager entwickelte sich zu einem Marktteilnehmer, der aktiv kommuniziert und Informationen verbreitet. Diese Entwicklung stellte für das Marketing eine besondere Herausforderung dar und setzte die Orientierung an den Netzwerken voraus (Meffert et al. 2015, S.8f.).

In den kommenden Jahren wurden durch die Digitalisierung vermehrt Zeitungen, Bücher und weitere Printmedien in digitaler Form zu jeder Zeit und an jedem Ort angeboten. Auch Geschäftsprozesse wurden immer häufiger digitalisiert. Big-Data ist in aller Munde. Die Integration der Daten bietet neue Möglichkeiten zur Erstellung individueller Produkte und Dienstleistungen (Meffert et al. 2015, S.8f.). In Zeiten der dynamischen Entwicklung des Marketing ist es demnach besonders wichtig, schnell und flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren, um auf dem Markt bestehen zu können. Das Entrepreneurial Marketing setzt an diesen Entwicklungen an.

Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist eines der wichtigsten Konzepte des Marketing unserer Zeit. Man versteht darunter die Gesamtheit aller Marketingmaßnahmen, welche taktisch so als Werkzeug eingesetzt werden, dass eine gewünschte Reaktion auf dem Markt entsteht (Kotler et al. 2016, S.38/124). Der Marketing-Mix stellt die vom Unternehmen eingesetzte Kombination an marketingpolitischen Instrumenten dar (Runia et al. 2015, S.157-

159). Somit umfasst „der Marketing-Mix [...] jene Kombinationen außengerichteter absatzpolitischer Instrumente, mit deren Hilfe eine Unternehmung versucht, in unmittelbarer Weise ihre Beziehungen zu den für sie absatzbedeutsamen Marktteilnehmern zu gestalten und deren marktrelevantes Verhalten im Sinne der Marketingziele zu beeinflussen“ (Meffert 2000, S.297). Die Marketingmaßnahmen kann man in vier Kategorien unterteilen. McCarthy erstellte dazu das „4-P-System“ mit Produkt, Promotion, Preis und Platzierung - kurz die „vier P’s“ genannt. Die vier P’s werden im Bereich des tertiären Sektors durch drei P’s ergänzt: People, Process, Physical Facilities (Magrath 1986, S.44-50). Dabei bezieht sich „People“ auf das Personal, welches beispielsweise freundlich zu den Kunden sein sollte. Das zweite P „Process“ bezieht sich auf den Prozess der Dienstleistungserstellung, wie die Qualität der Umsetzung der Dienstleistung sich darstellt. Das dritte P, die „Physical Facilities“ beziehen sich auf das Gelände, die Gebäude oder ganz allgemein auf die Räumlichkeiten des Unternehmens beziehungsweise den Standort und die Ausstattung (Gelbrich et al. 2018, S.30).

Der Tabelle 3 kann man entnehmen, welche Faktoren sich hinter den vier P’s verbergen. Die operative Maßnahmen auf der Seite des Anbieters werden allgemein in die vier Bereiche der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik unterteilt (Runia et al. 2015, S.157-159).

Produkt	Promotion (Kommunikation)	Preis	Platzierung (Distribution)
Varianten	Werbung	Listenpreise	Vertriebskanäle
Qualität	Sonderaktionen	Rabatte	Marktabdeckung
Design	Außendienst	Nachlässe	Sortiment
Ausstattung	Bekanntheit	Zahlungsziel	Angebotssorte
Markenname		Kundenkredit	Lagerhaltung
Verpackung			Transport
Kundendienst			
Garantie			

Tabelle 3: Die vier Ps des Marketing-Mix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.124)

Das Produkt

Das P für das „Produkt“ beschreibt die Gesamtheit an Produkten und Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf dem Markt anbietet (Kotler et al. 2016, S.125). Die Produkt- und Leistungspolitik legt fest, welche Produkte und Dienstleistungen am Markt angeboten werden (Bernecker 2014, S. 175). Darunter fallen verschiedene Varianten oder Designs eines Produkts, die festgelegte Qualität und die dazugehörige Verpackung. Auch der Namen der Marke und Aspekte, wie der Kundendienst und Garantieleistungen werden im Rahmen der Produktpolitik thematisiert.

Der Preis

Der Preis ist das, was der Kunde für das Produkt oder die Dienstleistung bezahlt. Im Normalfall entspricht dieser Preis dem Verkaufspreis. Zumeist werden jedoch noch Rabatte gegeben, etwas in Zahlung genommen oder ein Nachlass gewährt, um mit der Konkurrenz mithalten zu können und sich dem Wertempfinden des Kunden zu nähern (Kotler et al. 2016, S.125). Die Preispolitik legt fest, welcher Preis im Gegenzug zur Leistung oder des Produktwerts veranschlagt wird (Bernecker 2014, S. 175).

Die Platzierung

Die Produkte müssen dem Kunden zugänglich gemacht und so präsentiert werden, dass er sich angesprochen fühlt. Die Distributionpolitik beziehungsweise der Vertrieb bestimmt, in welcher Art und Weise und an wen die Produkte verkauft werden (Bernecker 2014, S. 175). Welches Sortiment wird zusammengestellt? In welcher Größenordnung soll der Markt abgedeckt werden? Welche Vertriebskanäle sollen verwendet werden? Welche Art von Angeboten werden dem Kunden präsentiert? Wie erfolgt die Lagerhaltung und der Transport? All diese Fragen werden im Rahmen der Distributionspolitik geklärt.

Die Promotion

Der Nutzen des Produktes wird aktiv mithilfe von Werbung mit den potentiellen Kunden kommuniziert. So wird die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gelenkt und an Bekanntheit und Kunden gewonnen. Kaufanreize wie Sonderangebote, Rabatte oder besonders günstige Finanzierungsbedingungen sollen den Kunden zum Kauf bewegen. Die Kommunikationspolitik legt fest, welche Maßnahmen das Unternehmen ergreift, um die Aufmerksamkeit auf das Produkt zu lenken und den potentiellen Kunden zu beeinflussen (Bernecker 2014, S. 175).

Der Marketing-Mix wird vom Unternehmen (dem Anbieter) anhand der vier P's geplant. Dabei ist darauf zu achten, dass die vier P's auf der Seite des Anbieters den vier K's auf der Seite des Kaufinteressenten gegenüber stehen (Kotler et al. 2016, S.126f.).

Beim Anbieter: „vier P's“	Beim Kaufinteressenten. „vier K's“
Produkt	Käuferbedürfnisse und -wünsche
Preis	Kosten für den Käufer (Anschaffungs- und Folgekosten)
Platzierung (Distribution)	Komfort: Wie leicht kann ich das Produkt erwerben?
Promotion (Kommunikation)	Kommunikationsbedarf über das Produkt

Tabelle 4: Vier P's beim Anbieter, vier K's beim Käufer (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.126)

Die Tabelle 4 stellt die vier P's den vier K's gegenüber. Die vier K's sollen dabei die Sicht des Kunden in die Marketingplanung mit einfließen lassen. Beispielsweise baut die Produktpolitik auf Unternehmensseite auf die Bedürfnisse und Wünsche des Käufers auf. Denn der Käufer hat ein Interesse daran, welche Kosten auf ihn zu kommen und wie hoch der Aufwand ist, das Produkt zu erwerben. Es wichtig sich im Zuge der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik mit den vier K's auf Käuferseite zu beschäftigen. Nur so können die vier P's auf Anbieterseite optimal auf den potentiellen Käufer abstimmt werden. Der Marketing-Mix bildet demnach übergeordnet das Marketingprogramm und dient dem Erreichen der Unternehmensziele.

Marketing-Prozess

Das Marketing stellt eine Managementfunktion dar. Das fünfstufige Modell des Marketingprozesses zeigt, wie ein Unternehmen den geplanten Managementprozess des Marketing durchführt. Der einfache Management-Zyklus beschreibt somit auch die Phasen des Marketingprozesses. Der Zyklus unterteilt sich in die vier Phasen der Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle (Engler; Hautmann 2010, S.81). Das übergeordnete Ziel besteht darin, Kundenbedürfnisse zu identifizieren und diese durch das Angebot an Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens auf dem Markt zu befriedigen.

Verstehen von Märkten und Kundenwünschen	Entwerfen einer kundenorientierten Marketingstrategie	Entwicklung eines integrierten Marketingprogramms	Aufbau von profitablen Kundenbeziehungen	Erlangung eines Gegenwerts von den Kunden
--	---	---	--	---

Abbildung 4: Vereinfachtes Modell des Marketingprozesses (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2016, S.39)

Die Abbildung 4 zeigt ein vereinfachtes Modell des Marketingprozesses. In den ersten vier Phasen wird für den Kunden ein Wert geschaffen und eine Beziehung zu ihm aufgebaut. In der letzten Phase des Marketingprozesses wird schlussendlich der Gegenwert vom Kunden erlangt. Zusammenfassend wird in der ersten Phase der Markt analysiert. Die Wünsche des Kunden werden zunächst extrahiert und ein Verständnis für den Markt aufgebaut. Im Anschluss werden die Ziele des Marketing festgelegt und im Hinblick auf den Kunden eine passende Strategie entworfen. In der nachfolgenden Phase wird dann das Marketingprogramm abgeleitet. Es folgt der Einsatz der Marketinginstrumente und der Aufbau einer wertschöpfenden Beziehung zum Kunden. Abschließend wird die Kontrolle durchgeführt und der Gegenwert von Kunden, beispielsweise in Form des Kaufs erlangt. Der Marketingprozess sollte wiederholt durchlaufen und geprüft werden, da sich Märkte und Kunden verändern. Die daraus resultierenden Strategien und Marketingprogramme müssen demnach auf veränderte Bedingungen angepasst werden, um so einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen (Kotler et al. 2016, S.39).

2.2.2 Entrepreneurial Marketing

Globalisierung, Digitalisierung und eine wachsende Flut an Werbung in allen Lebensbereichen. Der klassischen Werbung wird im Zuge dessen immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Das Entrepreneurial Marketing will dieser Entwicklung entgegenwirken (Röbl et al. 2009, S.18/21).

Die Schnittmenge der Marketing- und Entrepreneurshipforschung, das Entrepreneurial Marketing ist bisher noch nicht allumfassend untersucht (vgl. Stokes 2000, S.1f.). Der Begriff lässt sich demnach bisher in zwei verschiedenen Zusammenhängen definieren. Zum einen als ein entrepreneurship-orientiertes, unternehmerisches Marketingkonzept, welches unkonventionelle Marketinginstrumente verwendet (vgl. Kraus et al. 2006, S. 1042). Zum anderen im Sinne einer speziellen Art des Marketing, welche sich auf Gründungsunternehmen oder junge Wachstumsunternehmen bezieht (vgl. Morris et al. 2002, S.5; Bjerke; Hultman 2002, S.16f.). Im Rahmen des Entrepreneurial Marketing sollen Veränderungen aktiv initiiert (vgl. Zeithaml; Zeithaml 1984, S.46ff.; Simmonds 1986, S.479ff.) und etablierte Marktkonventionen während der Entwicklung neuer Lösungen aufgebrochen werden (Chaston 2000, S.7). Das Entrepreneurial Marketing stellt somit ein proaktives Marketing dar, welches durch neue Kombinationen von Ressourcen und Handlungen, die Entwicklung neuer Maßnahmen und Lösungen für das Marketing herbeiführt und die bestehenden Konventionen am Markt ändert (Röbl et al. 2009, S.18).

Man beschäftigt sich im Wesentlichen aus drei Gründen mit dem Entrepreneurial Marketing. Zum einen ist das klassische Marketing (siehe Kapitel 2.2.1) nur in geringem Maße auf junge Gründungsunternehmen anwendbar (Eggers 2009). Die Marketinginstrumente sind meist für große Unternehmen konzipiert und für junge, kleine Unternehmen viel zu komplex. Die Instrumente des Marketings müssen somit speziell auf den Gründungskontext angepasst und auf die Charakteristika junger Unternehmen zugeschnitten werden (Kraus et al. 2011, S.28). Zweitens, die Eigenschaften des Entrepreneurial Marketing, wie Flexibilität, Innovativität und Proaktivität (Eggers 2007, S. 31-40) werden auch für große Unternehmen als relevanter Erfolgsfaktor angesehen (Chaston 2000, S.6ff.). Drittens befindet sich das Marketing generell derzeit im Umbruch und ein direkter Kundenkontakt, welcher im Entrepreneurial Marketing eine

große Rolle spielt, wird im Zuge der „service-dominant logic“ immer bedeutender (Kraus et al. 2011, S.28; Vargo; Lusch 2004, S.14).

Das klassische Marketing mit den vier Komponenten des Marketing-Mix (Product, Place, Price, Promotion) kann nicht eins zu eins auf das Marketing eines neugegründeten Unternehmens angewendet werden, da diese Unternehmen besondere Eigenschaften vorweisen (Gruber 2004a, S. 4; Muzyka; Hills 1993, S. ix). Es gibt keinen „one size fits all“- Ansatz (Martin 2009, S.391-403). Das Marketing eines Gründungsunternehmens muss angepasst oder sogar neu entwickelt werden. Dieser Prozess der Anpassung hält über den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens an. Denn das Marketing ist abhängig vom Kontext, welcher sich besonders bei jungen Unternehmen mit der Zeit verändert (Grichnik; Mauer 2011, S.60ff.).

Definitionen des Entrepreneurial Marketing

Die Definitionen des Begriffs „Entrepreneurial Marketing“ lassen sich in zwei verschiedenen Varianten einteilen. Man spricht hierbei von einem engen und einem weiten Begriffsverständnis.

Enges Begriffsverständnis

Das enge Begriffsverständnis bezieht sich ausschließlich auf Gründungs- und Wachstumsunternehmen und den unternehmerischen Aspekt. Der engen Perspektive nach versteht man unter dem Entrepreneurial Marketing das Marketing in jungen Wachstumsunternehmen (Gruber 2004a, S.4). Diese Art des Marketing gilt dieser Sichtweise nach nur für Gründungs- und Wachstumsunternehmen. Das Ziel des Entrepreneurial Marketing ist es, jegliche Gelegenheiten eines jungen Wachstumsunternehmens trotz der vorhandenen Liabilities unternehmerisch nutzbar zu machen (Bjerke; Hultman 2002, S.16f.). Das Entrepreneurial Marketing wird auch als „diejenige betriebswirtschaftliche Funktion [beschrieben], deren Aufgabe es ist, die Unsicherheit in unternehmerischen Situationen wie der Gründungsphase zu kontrollieren“ (Grichnik; Mauer 2011, S.59). Somit werden wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben, die Liabilities der Gründungsunternehmen in Vorteile gegenüber der etablierten Konkurrenz verwandelt. So können

beispielsweise Kundenbedürfnisse schneller aufgefasst, Trends schneller erkannt und die Positionierung am Markt zeitnah angepasst werden (Hills et al. 2008, S.99-112).

Weites Begriffsverständnis

Das weite Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing hingegen bezieht sich nicht auf einen konkreten Typ eines Unternehmens, sondern setzt die Marketingphilosophie in den Fokus (Kuckertz 2015, S. 7; Gruber 2004a, S. 4f.). Das Entrepreneurial Marketing wird dem weiten Verständnis nach nicht zwingend in Abhängigkeit mit einem Gründungs- oder Wachstumsunternehmen gesehen. Innovative Lösungen für den Kunden, die Proaktivität der Marketingmaßnahmen und das Nutzen unternehmerischer Gelegenheiten sind hingegen entscheidende Faktoren. Bestimmte Grundeinstellungen oder Verhaltensmuster im Bereich des Marketing stehen im Fokus (Gruber 2004a, S.4). Die Tabelle 5 stellt eine Übersicht der im Laufe der Zeit verfassten Definitionen im Rahmen des weiten Begriffsverständnisses dar.

Autor(en) und Erscheinungsjahr	(Übersetzte) Definition	Originale Definition
Chaston 2000	Entrepreneurial Marketing ist „das Verhalten eines Individuums und/oder einer Organisation, das/die sich eine Philosophie zu eigen macht, die etablierte Marktkonventionen durch einen Prozess der Entwicklung neuer Lösungen herausfordert.“	„the behaviour exhibited by an individual and/or organisation which adopts a philosophy of challenging established market conventions during the process of developing new solutions.“
Morris et al. 2002, S.5	Entrepreneurial Marketing ist „ das proaktive Identifizieren und Nutzen von Gelegenheiten, neue, profitable Kunden zu gewinnen und zu halten, indem innovative Herangehensweisen an das Management von Risiken, das Hebeln von Ressourcen und die Schöpfung von Wert eingesetzt werden.“	„the proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk Management, resource leveraging and value creation.“
Röbl et al. 2009, S.18	„[Entrepreneurial Marketing] versteht sich als proaktives Marketing [... und will] Marktkonventionen ändern.“	

Autor(en) und Erscheinungsjahr	(Übersetzte) Definition	Originale Definition
Rößl et al. 2009, S.18	Entrepreneurial Marketing ist die proaktive Identifikation und Nutzung von unternehmerischen Gelegenheiten durch „innovative, risikobehaftete, nicht-lineare und visionäre Marketingaktionen.“	
Morris et al. 2002, S.5	„Entrepreneurial Marketing ist mehr als einfach nur die Untersuchung der Rolle des Marketings im Unternehmertum oder des Unternehmertums im Marketing. Es beinhaltet eine Verlagerung weg vom Verständnis des Begriffs „unternehmerisch“ als einem Adjektiv (wie bspw. unternehmerischer Vertrieb oder unternehmerischer Kunde), oder als den Marketingbemühungen einer unternehmerischen Firma (bspw. einem Hochtechnologieunternehmen, einer Unternehmensgründung oder einem KMU) hin zum Entrepreneurial Marketing als einem zentralen Konzept, das die beiden Disziplinen Marketing und Unternehmertum integriert. Es steht für einen alternativen Ansatz des Marketings unter bestimmten Bedingungen.“	„EM is more than simply an Examination of the role of marketing in entrepreneurship or the role of entrepreneurship in marketing. It entails a shift from the use of the word „entrepreneurial“ as an adjective (i.e. entrepreneurial sales management or entrepreneurial consumer) [...], or as the marketing efforts of an entrepreneurial company (e.g., a high tech, start-up or small firm) to EM as a central concept that integrates the two disciplines of marketing and entrepreneurship. It represents an alternative approach to marketing under certain conditions.“
Freiling; Kollmann 2015	„Unter Entrepreneurial Marketing ist die Vermarktung eines neuen Produkts bzw. Sortiments für ein neues Unternehmen unter der Berücksichtigung des absatzpolitischen Instrumentariums für die Schaffung neuer Märkte bzw. neuer Wettbewerbsstrukturen zu verstehen“	

Tabelle 5: Definitionen des Entrepreneurial Marketing im Zuge des weiten Begriffsverständnisses (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckertz 2015, S.8)

Der vorliegenden Abschlussarbeit liegt die folgende Definition des Entrepreneurial Marketing zugrunde, da diese die Faktoren der Unsicherheit des Umfelds und die kreative Eigenschaft des Entrepreneurial Marketing in den Fokus stellt.

„Entrepreneurial Marketing ist außerordentlich kreatives Marketing im Angesicht deutlicher Unsicherheit über neue und unbekannte Märkte und Kunden.“ (Kuckertz 2015, S.9).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Konzept des Entrepreneurial Marketing sowohl eine organisationale, persönliche wie auch eine soziale Komponente enthält (Hills et al. 2008, S.99-112). Das Entrepreneurial Marketing beschäftigt sich im Zuge des engen Begriffsverständnisses mit den Besonderheiten des Marketing eines jungen Gründungs- oder Wachstumsunternehmens. Wo hingegen das weite Begriffsverständnis veranschaulicht, wie eine unternehmerisch denkende Person unabhängig vom Typ des Unternehmens die Marketingphilosophie des Entrepreneurial Marketing profitabel einsetzen kann und trotz der bestehenden Unsicherheit die Innovativität, die Proaktivität und das Nutzen von unternehmerischen Gelegenheiten im Fokus steht (Kuckertz 2015, S.9).

Das Entrepreneurial Marketing stellt einen vielfältigen Nutzen für junge, wie auch bereits etablierte Unternehmen dar. Die proaktive Herangehensweise des Marketing in einer unternehmerischer Art und Weise ist gerade bei Unternehmen mit knappen Ressourcen und einem dynamischen Umfeld der Weg zum Erfolg (Grichnik; Mauer 2011, S.66f.). Somit kann der Einsatz eines professionellen Marketing von der Gründung an das Scheitern verhindern, beziehungsweise einer nicht marktfähigen Idee beschleunigen, ohne dabei einen hohen Verlust an Ressourcen zu verzeichnen (Kuckertz 2015, S.9; Hills 1984, S.43-54).

Die sieben Bausteine des Entrepreneurial Marketing

Die Merkmale des Entrepreneurial Marketing lassen sich anhand der von Morris et al. im Jahr 2002 verfassten „Sieben Bausteine des Entrepreneurial Marketing“ veranschaulichen. Die Abbildung 5 stellt im Folgenden die einzelnen Bausteine dar.

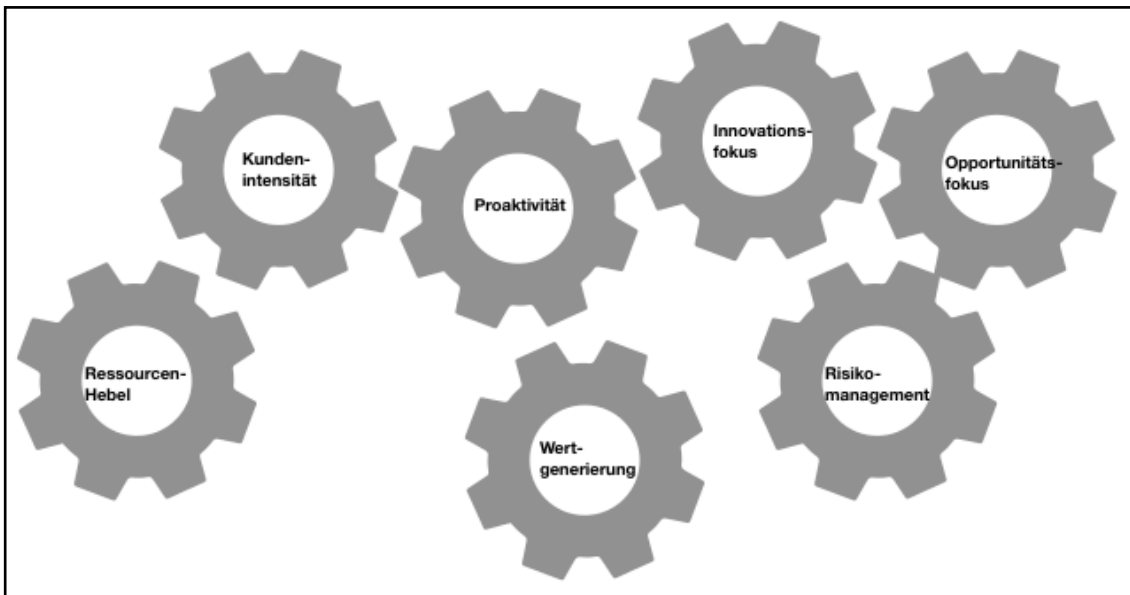


Abbildung 5: Sieben Bausteine des Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckertz 2015, S.12; Morris et al. 2002)

Allgemein ist kein Baustein ohne den anderen sinnvoll, da wechselseitige Beziehungen bestehen und alle Bausteine im Zusammenspiel entscheidend für den Erfolg des Entrepreneurial Marketing sind. Durch die sieben Bausteine wird die Kultur, die Taktik und die Strategie des Unternehmens geprägt. Neue Angebote und Märkte stellen dabei Möglichkeiten dar, die mit kreativen, unkonventionellen Methoden des Marketing genutzt werden. In diesem Zuge steht die Kultur des Unternehmens neuem offen gegenüber.

Unternehmerische Gelegenheiten können im Bezug auf das Entrepreneurial Marketing ein nachhaltiges Gewinnpotential mit sich ziehen und einem Unternehmen bisher nicht betrachtete Positionen auf dem Markt eröffnen. Der Fokus liegt auf den Opportunitäten, die die grundlegenden Strategien und die Kultur des Unternehmens beeinflussen (Kuckertz 2015, S.11). Durch die strategische Ausrichtung auf das neue Angebot beziehungsweise den neuen Markt und die Anwendung von kreativen, unkonventionellen Maßnahmen zur Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten entsteht ein schneller Lernprozess (Kuckertz 2015, S.11).

Die Unternehmensumwelt darf dabei nicht als gegeben hingenommen werden, denn es gilt proaktiv auf diese zu reagieren und das Unternehmen anzupassen (Kuckertz 2015, S.11). Die Proaktivität des Entrepreneurial Marketing experimentiert dabei mit neuen

Marketingansätzen (siehe Kapitel 3.2.2), um neue Positionen am Markt zu erkennen und die Führung von Markt und Kunden zu übernehmen. Das Unternehmen wird als „Ausgangspunkt des Wandels betrachtet“ (Kuckertz 2015, S.12) und hinterfragt Alt-bekanntes.

Der Innovationsfokus spielt gerade im Hinblick auf das Marketing eine große Rolle. Denn alternative Ansätze des Marketing stoßen nicht selten die Entwicklung von neuen innovativen Produkten und Leistungen an. Dabei begünstigt wird der Fokus auf die Innovation durch eine Kultur, die eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Status quo voraussetzt (Kuckertz 2015, S.12).

Bei allem steht der Kunde im Mittelpunkt des Unternehmens. Ein Merkmal des Entrepreneurial Marketing ist eine hohe Kundenintensität, die sich durch eine emotionale Komponente, wie auch eine gewisse Leidenschaft für den Kunden auszeichnet (Kuckertz 2015, S.13). Die Mitarbeiter des Unternehmens übernehmen die Perspektive des Kunden und beziehen ihn in die Planung und das Tagesgeschäft mit ein (Kuckertz 2015, S.13).

Der Fokus auf die Innovation zieht ein gewisses Risiko mit sich. In diesem Zuge wird das Management des Risikofaktors notwendig, um diesen zu kalkulieren und damit arbeiten zu können. In der Praxis werden Risiken durch ein „zügiges organisationales Lernen, Allianzen, Testmärkte, kontrollierte Versuche und das Einbinden von Lead User“ (Kuckertz 2015, S.13) versucht zu einzudämmen. Eine hohe Fehlertoleranz ist dabei Bestandteil der Kultur eines Unternehmens, da die Innovation das Machen von Fehlern mit sich bringt (Kuckertz 2015, S.13).

Der Erfolg wird durch die Generierung eines Wertes bei dem Kunden erreicht. Für die Wertgenerierung ist eine wertbasierende Strategie mit Kundenfokus und einem Marketing-Mix, der auf die Schaffung eines Kundennutzens ausgerichtet ist, notwendig.

Da die Bausteine des Entrepreneurial Marketing mit begrenzten Ressourcen umgesetzt werden, ist es wichtig einen „Hebel der Ressourcen“ zu finden und „mehr mit weniger“ (Kuckertz 2015, S.13) zu schaffen. Die sieben Bausteine des Entrepreneurial Marketing: Opportunitätsfokus, Proaktivität, Innovationsfokus, Kundenintensität, Risikomanagement, Wertgenerierung und Hebeln von Ressourcen haben Einfluss auf die

Kultur, Strategie und Taktiken eines Unternehmens und beschreiben somit auch die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurial Marketing (Kuckertz 2015, S.11ff.).

Funktionen des Entrepreneurial Marketing

Im Wesentlichen können drei Funktionen des Entrepreneurial Marketing genannt werden. Die Funktionen sind auf externe wie auch interne Ziele ausgerichtet (Kollmann 2006; Bruhn 2005; Benkenstein 2002). Die externe Ausrichtung umfasst die Außenwirkung der neuen Unternehmung auf die Kunden, den Markt und den Wettbewerb. Die interne Ausrichtung soll das Überprüfen des Geschäftsmodells, sowie das Schaffen einer Grundlage zur Weiterentwicklung sicherstellen (Freiling; Kollmann 2015, S.10).

Zunächst lässt sich die Reflektionsfunktion nennen. Diese Funktion dient dazu, zu prüfen, ob der Kunde dazu bereit ist, den verlangten Preis zu bezahlen. Zudem wird überprüft, ob die Idee mit den bestehenden Ressourcen umgesetzt werden kann und eine Chance hat sich am Markt zu etablieren. Die Idee wird dazu potentiellen Kunden und Stakeholdern präsentiert und auf die technologische Machbarkeit und betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit überprüft (Freiling; Kollmann 2015, S.10f.).

Der Markt, die Kunden und der Wettbewerb spielen eine große Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Demzufolge ist es notwendig das Angebot stetig an deren Anforderungen anzupassen. Die Katalysatorfunktion steht für einen interaktiven Prozess, der die Idee auf die interne und externe Durchführbarkeit überprüft, immer wieder durchdenkt und anpasst (Freiling; Kollmann 2015, S.11).

Das unbekannte Produkt muss zunächst am Markt kommuniziert werden, um das Unbekannte zu etwas Bekanntem zu machen. Die Kommunikationsfunktion soll somit die Kommunikation nach außen übernehmen und das neue Produkt potentiellen Kunden vorstellen. Die externe Ausrichtung der Kommunikation führt zu einem Feedback, von welchem das Unternehmen intern lernen kann. Die Kommunikation ist dabei nicht nur auf die klassischen Instrumente beschränkt, sondern umfasst beispielsweise auch den Einsatz des Online- oder Viral-Marketing (Meffert et al. 2012; Kollmann 2002). Die interne Kommunikation der Vision und der Ziele des Unternehmens ist wichtig, um eine zukunftsfähige Ausrichtung des Unternehmens und deren Mitarbeiter zu gewährleisten.

Schumpetersche vs. Kirznersche Sicht des Entrepreneurial Marketing

Unternehmerische Gelegenheiten bilden die Grundlage des Entrepreneurial Marketing. Um marktorientiert zu handeln ist das Erkennen von unternehmerischen Gelegenheiten, sogenannten „opportunities“ unumgänglich (Gruber 2004b, S.175). In der Literatur ist man sich einig, dass die unternehmerischen Gelegenheiten den Kern des Entrepreneurial Marketing bilden (Grichnik 2006, S.1304; Fallgatter 2004, S.32; Shane; Venkataraman 2000, S.217-226; Kirzner 1973). Schumpeter nach entstehen die Märkte durch die vom Unternehmer durchgeführte „kreative Zerstörung“ der bestehenden Verhältnisse des Marktes (Schumpeter 1934/1997). Der Unternehmer übernimmt in diesem Falle eine Koordinationsfunktion (Say 1803/2001) und muss das entstehende Risiko tragen (Cantillon et al. 1931).

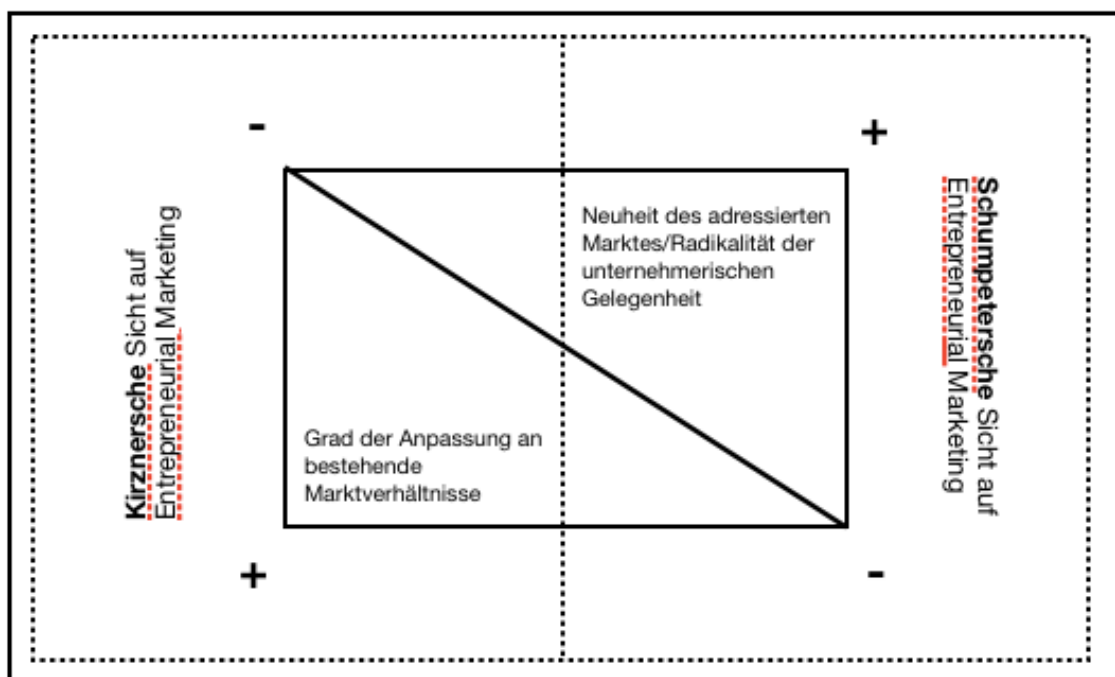


Abbildung 6: Schumpetersche und Kirznersche Sicht auf das Entrepreneurial Marketing
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kollmann; Kuckertz 2015, S.57)

Die Abbildung 6 zeigt, dass mindestens zwei verschiedene Typen von Unternehmen am Markt existieren müssen. Der eine Unternehmer, der Schumpetersche Unternehmer bringt den Markt in ein Ungleichgewicht, in dem er durch seine innovative Idee neue Märkte schafft. Zum anderen der Kirznersche Arbitrage, der auf den Schumpeterschen Unternehmer reagiert und sich an die gegebenen Marktverhältnisse anpasst (Kollmann;

Kuckertz 2015, S. 57). Die Märkte werden demnach durch den innovativen Unternehmer nach Schumpeterscher Definition in ein Ungleichgewicht gebracht und daraufhin von den Folgern („Arbitrageure“) wieder in ein Gleichgewicht versetzt (Kirzner 1973).

Daraus hervor geht das Verständnis des Entrepreneurial Marketing „als Schumpetersche kreative Zerstörung bestehender Verhältnisse und deren Überführung in neue Märkte“ (Kollmann; Kuckertz 2015, S. 57).

2.2.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Managerial Marketing und Entrepreneurial Marketing

Generell kann man sagen, dass das Marketing vom gegebenen Kontext abhängig ist. Demnach wird ein junges Gründungsunternehmen vor andere Herausforderungen gestellt als ein bereits am Markt etabliertes Unternehmen.

Die Tabelle 6 stellt die Definition des Managerial Marketing dem Entrepreneurial Marketing gegenüber. Der Gegenüberstellung kann man entnehmen, dass beim Managerial Marketing der Fokus auf dem zu schaffenden Wert für Kunden und die Stakeholder liegt. Beim Entrepreneurial Marketing hingegen stehen die Rahmenbedingungen, wie die bestehende Unsicherheit und Kreativität, die das Marketing beeinflussen im Mittelpunkt.

Managerial Marketing	Entrepreneurial Marketing
„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (AMA 2007).	„Entrepreneurial Marketing ist außerordentlich kreatives Marketing im Angesicht deutlicher Unsicherheit über neue und unbekannte Märkte und Kunden.“ (Kuckertz 2015, S.9).

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Definitionen von Managerial und Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung)

Allgemein ist durch das weite Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing eine klare Abgrenzung zum klassischen Marketing nicht möglich. Man kann demnach nicht

behaupten, dass das klassische Marketing nur in großen Konzernen seinen Einsatz findet und das Entrepreneurial Marketing ausschließlich für Gründungs- und Wachstumsunternehmen bestimmt ist. Die Abgrenzung dient somit eher dazu die beiden Marketingkonzepte von ihren jeweiligen Extremen her zu verstehen (Grichnik; Mauer 2011, S. 27-58).

Die folgende Abbildung 7 ordnet die Marketingansätze ein und grenzt somit das Entrepreneurial Marketing vom klassischen Marketing ab.

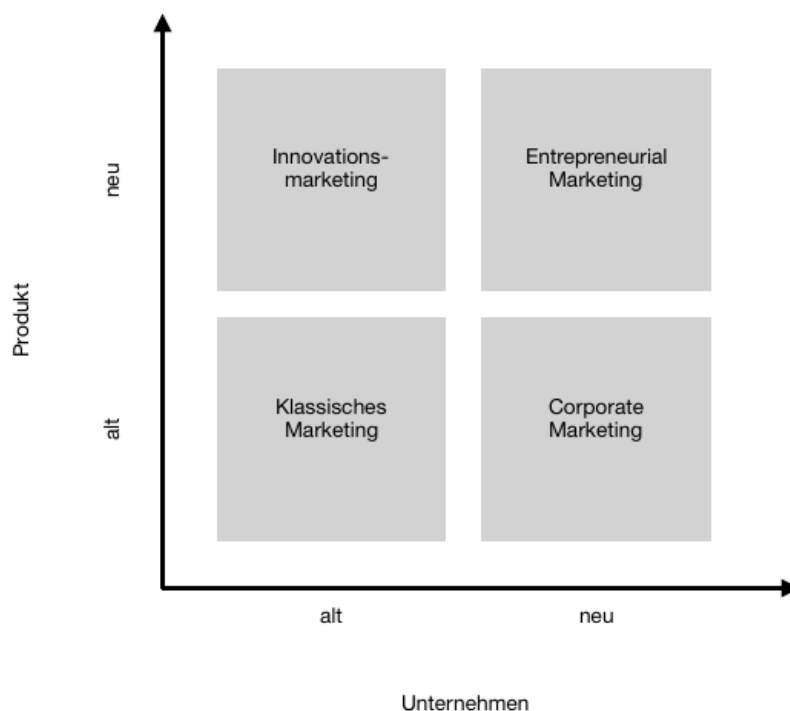


Abbildung 7: Marketingansätze in Abhängigkeit der Unternehmens-/Produktneuheit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freiling; Kollmann 2015, S.8)

Ganz allgemein kann man Marketingansätze und -maßnahmen anhand der Innovation des angebotenen Produktes oder Leistung (siehe y-Achse), sowie der Neuheit des Unternehmens (siehe x-Achse) in vier Bereiche einteilen (Freiling; Kollmann 2015, S.8; Meffert et al. 2012). Der erste Bereich links unten stellt das klassische Marketing dar, bei dem es darum geht ein bestehendes Produkt eines etablierten Unternehmens zu vermarkten. Es besteht keine Innovation oder ein zusätzlicher Nutzen für den Kunden. Der Marktanteil soll verteidigt und dem bestehenden Kunden ein Wechsel zur Konkurrenz als möglichst unvorteilhaft dargestellt werden (Kotler et al. 2006).

Das Innovationsmarketing, siehe Abbildung 7 links oben folgt der Schumpeterschen Auffassung von Innovation (Schumpeter 1997). Ein neues Produkt wird von einem etablierten Unternehmen auf den Markt gebracht. Das Unternehmen besitzt Erfahrung, kennt die Kundenbedürfnisse und ist als Marke bereits bekannt.

Das Corporate Marketing, auch als „klassisches Gründungsmarketing“ (Rüggeberg 2003, S.5) bekannt, bringt ein neues Unternehmen ein bestehendes Produkt auf den Markt. Darunter fällt beispielsweise der Relaunch oder die Einführung eines bereits bekannten Produkts nach einer Umfirmung (Freiling; Kollmann 2015, S.8).

Den letzten Bereich stellt das Entrepreneurial Marketing dar, welches im Gegensatz zu den restlichen Bereichen gleich vor zwei Herausforderungen gestellt wird. Beim innovativen Gründungsmarketing (Rüggeberg 2003, S.5) erfolgt die Markteinführung eines neuen Unternehmens gleichzeitig mit der eines neuen Produktes. Zumeist sind es junge innovative Unternehmen, die sich auf einem ebenfalls am Anfang stehenden Markt etablieren möchten (Freiling; Kollmann 2015, S.9). Diese Märkte weisen eine hohe Dynamik mit sich verändernden Wettbewerbsbedingungen auf. Das Verhältnis zur Konkurrenz, sowie die Bedürfnisse des Kunden stehen dabei im Mittelpunkt des Entrepreneurial Marketing (Sherman; Black 2006, S.29-38). Zusammen mit den Besonderheiten eines jungen Gründungsunternehmens (siehe Kapitel 2.1.2) ergibt sich demzufolge die Herausforderung eines neugegründetes Unternehmen. Diese besteht darin, ein auf dem Markt noch unbekanntes Produkt und damit eine neue Geschäftsidee erfolgreich zu positionieren (Freiling; Kollmann 2015, S.9).

Zentraler Bestandteil des klassischen, wie auch des Entrepreneurial Marketing ist das Verstehen von Märkten sowie das Identifizieren von Kundenwünschen. In beiden Fällen ist die Grundlage der Marketingprozess in seiner allgemeinen Form (siehe Kapitel 2.2.1). Natürlich stellt sich die kontextabhängige Anwendung des Prozesses unterschiedlich schwierig dar und beinhaltet spezifische Herausforderungen.

Beide Marketingkonzept haben das Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg in Form von Gewinn, Umsatz oder Marktanteil zu maximieren (Kotler et al. 2016, S.39). Um diese Ziele zu erreichen werden die folgenden Bausteine des Marketingkonzepts aus Abbildung 8 durchlaufen.

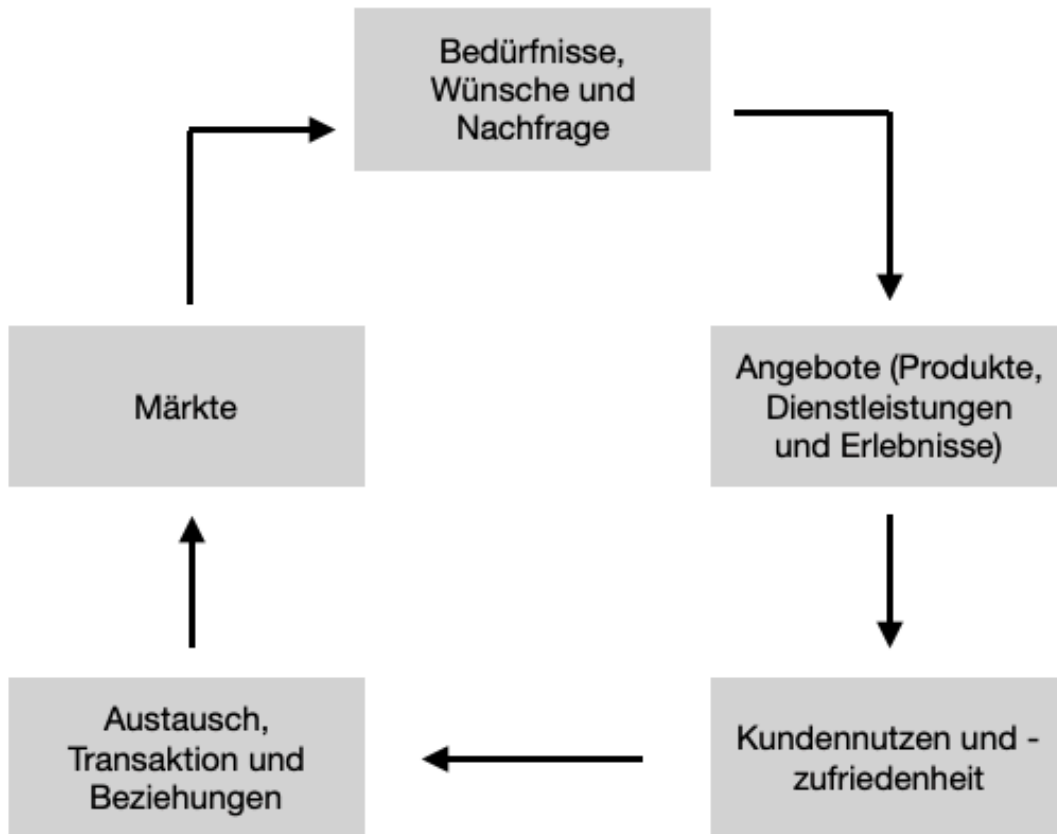


Abbildung 8: Bausteine des Marketingkonzepts (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. 2006, S.39)

Zunächst werden die Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage am Markt identifiziert und analysiert. Im Anschluss erfolgt die Aufstellung eines angepassten Angebots, welches dem Kunden einen persönlichen Nutzen stiftet und ihn im besten Fall zufrieden stellt (Kotler et al. 2006, S.39f.). Es erfolgt ein Austausch, Transaktion und Beziehungen werden geschaffen. Angebot und Nachfrage bestimmen dabei den Markt und verändern in Folge dessen die Bedürfnislage. Der Ablauf wiederholt sich und beginnt erneut, da das Angebot stets an die Bedingungen des Umfeldes angepasst werden müssen.

Stellt man das Entrepreneurial Marketing dem Managerial Marketing im direkten Vergleich gegenüber, so kann man abschließend folgende Unterschiede festhalten.

	Managerial Marketing	Entrepreneurial Marketing
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> - kundenorientiert - marktgetrieben - Produktentwicklung nachfolgend - die „Regeln des Spiels“ lernen und befolgen 	<ul style="list-style-type: none"> - innovationsorientiert - ideengetrieben - intuitive Bewertung der Marktbedürfnisse - die „Regeln des Spiels“ brechen
Strategie	deliberate strategy	emergent strategy
Kommunikationsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> - tendenziell Einwegkommunikation - Kommunikation an den anonymen Markt 	<ul style="list-style-type: none"> - interaktive Marketing-Methoden (Einpassung der Kommunikation in die Lebenswelt des Kunden) - mouth-to-mouth communication („Aufregung“ und „Emotionalisierungen“ erzeugen den Kommunikationsdruck) - Formung von Communities über die Kommunikation emotionalisierter Themen
Marktinformation	<ul style="list-style-type: none"> - formalisierte Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> - informelle Netzwerke - Informationssammlung durch persönliche Kontakte

Tabelle 7: Gegenüberstellung von Managerial und Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rößl et al. 2007, S.591; Stokes 2000, S.13)

Der Tabelle 7 geht hervor, dass sich das Managerial Marketing in erster Linie am Kunden orientiert und stark an den Markt gebunden ist. Das Entrepreneurial Marketing hingegen ist auf die Innovation ausgerichtet und versucht ideengetrieben die „Regeln“ auf dem Markt zu brechen (Rößl et al. 2007, S.591; Stokes 2000, S.13). Im Gegensatz dazu befolgt das Managerial Marketing die bestehenden Regeln und passt sich an. Die Kommunikation erfolgt zumeist mit einem anonymen Markt, der keine direkte Response gegenüber steht. Anders hingegen beim Entrepreneurial Marketing, bei dem die Kommunikation auf die Zielgruppe und deren Umfeld angepasst ist, Interaktivität und die Bildung einer Community mit sich zieht. Anstelle mit einer formalisierten Marktforschung werden Informationen dabei in einer informellen Art und Weise durch persönliche Kontakte zur Zielgruppe gesammelt.

3 Literaturanalyse

Im Folgenden wird die Literaturanalyse zum Thema Entrepreneurial Marketing durchgeführt. In Kapitel 3.1 wird zunächst der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Im Anschluss behandelt das Kapitel 3.2 die systematische Literaturanalyse. In Zuge dessen wird unter dem Punkt 3.2.1 die getroffene Auswahl an relevanter Literatur und die dazugehörige Vorgehensweise näher erläutert. Anschließend folgt in Kapitel 3.2.2 die detaillierte Betrachtung der einzelnen Konzepte des Entrepreneurial Marketing. Das Kapitel 3.2.3 stellt abschließend eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Ansätze in Form einer Konzeptmatrix dar. Die Ausgangslage für die nachfolgende Case Study wird in Kapitel 3.3 erläutert und bildet somit die theoretische Grundlage für das folgende Kapitel 4.

3.1 Aktueller Stand der Forschung zu Entrepreneurial Marketing

Das Entrepreneurship stellt eine noch junge Teildisziplin der deutschen Betriebswirtschaftslehre dar. Demzufolge hat man sich gerade im deutschsprachigen Raum noch nicht allumfassend mit dem Entrepreneurial Marketing auseinandergesetzt (Gruber 2004a, S. 7). Es bestehen nur eine begrenzte Anzahl an Beiträgen zu der vorliegenden Thematik. Denn zunächst wurden die beiden Forschungsgebiete, das Entrepreneurship und das Marketing als zwei eigenständige Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre betrachtet. Das Entrepreneurship wird auch als Interdisziplin bezeichnet, welche dabei die Grenzen der klassischen Disziplin überschreitet und eine sehr dynamische Entwicklung darstellt (Grichnik 2006). Das Forschungsgebiet des Marketing stellt sich aufgrund der durch zahlreiche Veränderungen charakterisierten Entwicklungen ebenfalls als dynamisch dar (Morris et al. 2002, S.13).

Der Zusammenhang zwischen dem Entrepreneurship und dem Marketing wurde erstmals durch Lee im Jahre 1976 festgestellt und kommuniziert (Kraus et al. 2011, S.29; Lee 1976, S.173-5169). Erst im Jahre 1983 wurde die Entrepreneurial Marketing Forschung im Kontext der Betriebswirtschaftslehre durch Hills, Barnaby und Duffus erläutert (Hills et al. 1983). Dies stellte den Impulsgeber für den nächsten Schritt der Forschung dar. Als Beginn der Entrepreneurial Marketing Forschung gilt daraufhin die Einführung der Konferenz „Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface“ an der University of Illinois at Chicago, die seit dem Jahr 1986 jährlich stattfindet.

Zunächst fand die Konferenz in den USA und seit 1992 ebenfalls an verschiedenen Orten in Europa statt. Diese Konferenz bot den Entrepreneurial Marketing-Forschern eine Möglichkeit sich untereinander auszutauschen. Die daraus entstandenen Konferenzbände umfassen mittlerweile mehr als 250 Beiträge zu der Thematik (Gruber 2004a, S.7).

Das Forschungsfeld des Entrepreneurial Marketing entwickelt sich seitdem sehr dynamisch (Kraus et al. 2011, S.30). Seit Beginn der Gründung der Konferenz steigt die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zu dieser Thematik in akademischen Fachzeitschriften an (Kraus et al. 2011, S.30). Die Publikationen erlebten dabei im Laufe der Zeit einen Anstieg der Qualität, da ein höherer Begutachtungsprozess entstand und Beiträge in hochrangigen Management- und Marketingzeitschriften veröffentlicht wurden (Kraus et al. 2011, S.30). Zu diesen Zeitschriften zählen unter anderem das „Journal of Marketing“ oder das „Journal of Business Venturing“. Zudem kam die steigende Anzahl an Publikationen in Lehrbüchern. Beispiele dafür sind die Werke von Lodish, Morgan und Kallianpur 2001, Bjerke und Hultmann 2002 und Schindehutte, Pitt und Morris 2009. Die Gründung der „American Academy of Marketing (AMA) - Task Force“ im Jahre 1989 war der Beginn der institutionellen Legitimierung des Entrepreneurial Marketing in der Marketing-Forschung (Kraus et al. 2011, S.30).

Im Jahre 1999 wurde dann das „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship“ durch Day, Reynolds, Carson und Hills gegründet. Somit entstand die erste akademische Zeitschrift mit dem Fokus auf das Entrepreneurial Marketing.

Im Jahre 2000 folgte die erste Sonderausgabe in Form des Sonderheftes des „Journal of Marketing Theory and Practice“ zur Schnittstelle zwischen dem Entrepreneurship und dem Marketing durch den Autor Miles. Im nächsten Jahr wurde das Entrepreneurial Marketing an einer angesehenen Business School im Curriculum aufgenommen und Lodish veröffentlichte in dieser Zeit das Lehrbuch „Entrepreneurial Marketing“. Mit Grubers im Jahre 2004 veröffentlichter Sammelrezension zu englischsprachigen Monographien zum Thema Entrepreneurial Marketing in einer Ausgabe der „Die Betriebswirtschaft“ entstand die erste Veröffentlichung zu der Thematik in der deutschsprachigen Forschung der Betriebswirtschaft (Gruber 2004a). Ein paar Jahre später, im Jahre 2011 war das Entrepreneurial Marketing Fokusthema in einer Ausgabe der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ und verlieh der Thematik damit gerade im deutschsprachigen Raum eine höhere Sichtbarkeit. Freiling und Kollmann publizieren ihr Werk „En-

trepreneurial Marketing - Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen“ im Jahre 2008 und etablieren das Entrepreneurial Marketing durch die Einbeziehung vieler deutschsprachiger Autoren. Ein Jahr später wurden das Entrepreneurial Marketing und das klassische Marketing durch Schindehutte, Pitts und Morris in dem Lehrbuch „Rethinking Marketing“ gegenübergestellt und miteinander verglichen.

Allgemein lassen sich die existierenden Ansätze zum Entrepreneurial Marketing aus der bestehenden Literatur in drei Gruppen einteilen (Mauer; Grichnik 2011, S. 62). Zum einen wird das Entrepreneurial Marketing in Werken von Zeithaml und Zeithaml 1984, Hills et al. 1989 und Hills und LaForge 1992 als Schnittstelle zwischen Marketing und Entrepreneurship angesehen. Andere Autoren wie Davis et al. 1985, Coviello und Brodie 2000, Carson und Gilmore 2000 sowie Gruber 2003 betrachten die Funktion des Marketing mit Fokus auf die frühen Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens. Als dritte Gruppe lässt sich diejenige verzeichnen, die das Entrepreneurial Marketing als ein Marketing betrachtet, welches von der Situation bedingt ist und in Abhängigkeit von Unsicherheit besteht. Zu dieser Gruppe gehören unter anderem die Autoren Morris, Schindehutte, LaForge (Morris et al. 2002), Hills, Hultman, Miles (Hills et al. 2008), Kocak, Abimbola (Kocak; Abimbola 2009) und Read, Dew, Srarvathy, Song und Wiltbank (Read et al. 2009). Dies zeigt, dass verschiedene Autoren unterschiedliche Herangehensweisen an die Thematik des Entrepreneurial Marketing wählen und diese herausarbeiten. Demnach ist es wichtig, die bestehende Literatur mit Hilfe einer systematische Literaturanalyse genauer zu betrachten und analysieren.

3.2 Systematische Literaturanalyse

Das Kapitel 3.2 beinhaltet die Durchführung der systematischen Literaturanalyse in Anlehnung an Webster und Watson, wie in Kapitel 1.3.1 beschrieben. Zu Beginn wird in Kapitel 3.2.1 die Auswahl und Vorgehensweise der Suche nach relevanter Literatur erläutert. Anschließend folgt in Kapitel 3.2.2 die detaillierte Betrachtung der zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing. Im Anschluss wird unter dem Punkt 3.2.3 die Literatur im Hinblick auf die zentralen Ansätze in einer zusammenfassenden Darstellung in Form einer Konzeptmatrix dargestellt. Zum Abschluss wird in Kapitel 3.3 die Ausgangslage für die in Kapitel 4 folgenden Case Study herausgestellt.

3.2.1 Auswahl der wichtigsten relevanten Literatur und Vorgehensweise

Die vorliegende Literaturanalyse folgt der Durchführung nach Webster und Watson (2002), wie in Kapitel 1.3.1 beschrieben. Zu Beginn der Literatarbeit steht die Recherche nach relevanten Artikeln in Fachzeitschriften und Lehrbüchern an. Zunächst erfolgt die Suche gezielt nach dem Thema Entrepreneurial Marketing. Nach einer ersten Sichtung der Inhalte wird die Recherche der Sekundärliteratur in Form der Vorwärts- und Rückwärtssuche durchgeführt. Die Schlagwortsuche, mit Schlüsselbegriffen aus der grundlegenden Literatur hilft zudem weitere Themengebiete des Entrepreneurial Marketing zu beleuchten und detaillierter zu betrachten. Eine ergänzende, generelle Recherche über die Themen Entrepreneurship und Marketing steckt das Forschungsumfeld ab und identifiziert die Schnittstellen der Forschungsbereiche.

Die Auswahl der wichtigsten relevanten Literatur erfolgt anhand einer Konzeptmatrix. Eine Konzeptmatrix enthält die wichtigsten Informationen, wie den Nachnamen/die Nachnamen des/der Autor/en, sowie das Erscheinungsjahr des literarischen Werkes. Die Auflistung der Literatur erfolgt alphabetisch. Dabei wird die vorliegende Literatur anhand von Konzepten thematisch eingeordnet. Die Relevanz des Konzepts wird durch die Einteilung in „Hoch“, „Mittel“, „Niedrig“ oder durch einen Bindestrich, keine Relevanz verdeutlicht. Die, der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Konzeptmatrix befindet sich im Anhang unter dem Kapitel 6.1.

3.2.2 Zentrale Ansätze zum Entrepreneurial Marketing

In diesem Kapitel werden die zentralen Konzepte des Entrepreneurial Marketing, wie das Guerilla-, Ambient-, Ambush-, Viral- und Sensation-Marketing näher erläutert. Im Rahmen des Entrepreneurial Marketing spricht man von unkonventionellen Marketinginstrumenten (Kraus et al. 2006, S.1042). Das übergeordnete Ziel ist es, mit einem geringen Einsatz an Mitteln eine hohe Wirkung zu erzielen. Dabei wird die Marke, das Angebot oder allgemein die Botschaft des Unternehmens in einer ungewöhnlichen, kreativen und spektakulären Weise zu einem Ereignis gemacht, welches sich schnell,

selbstständig und beispielsweise über Berichte in den Medien verbreitet (Röbl et al. 2007, S. 590).

3.2.2.1 Guerilla Marketing

Die klassische Werbung befindet sich in einer Krise. Die Zahl der Werbebotschaften und deren Medienvielfalt haben auf den Konsumenten häufig eine nervende, langweilende und teilweise unglaubwürdige Wirkung. Eine potentielle Lösung bietet das Guerilla Marketing mit seiner unkonventionellen, innovativen und nach Aufmerksamkeit strebenden Kommunikationspolitik (Zerr 2003, S.584).

Der Begriff „Guerilla“ bezeichnet die Verkleinerung des, aus dem spanischen stammenden Begriffs für Krieg „guerra“ . Guerilla bedeutet demnach ursprünglich „kleiner Krieg“. Ein Kleinkrieg mit dem Ziel den Gegner an einem gewissen Punkt zu schwächen (vgl. Zerr 2003, S.1). Unter dem Begriff des Guerilla Marketing entwickelten sich im Laufe der Zeit einige Marketingtaktiken und -strategien, wie auch Kommunikationsinstrumente und Werbephilosophien verschiedener Sichtweisen (Krieger, 2012 S.13f.).

Das Konzept des Guerilla-Marketing ist rebellisch, überraschend, unkonventionell, effizient und lässt sich mit seinen Eigenschaften im weitesten Sinne auf einen Kampf zwischen zwei Guerillas übertragen (Zerr 2003, S.1). Das „Guerilla Marketing wird einerseits als eher destruktive, auf Zermürben und Angriff ausgerichtete Strategie gegen Wettbewerber aufgefasst, andererseits als eine mögliche Option für kleine und mittelständige Unternehmen.“ (Hader; Winter 2000, S. 1367). Demnach zielt das Konzept des Guerilla Marketing auf die Chancen für kleine bis mittlere Unternehmen und die Schwächen der Konkurrenz ab.

In der Literatur wird das Guerilla Marketing in drei originäre Strategien klassifiziert. Zum einen als Angriffsstrategie (vgl. Schulte 2007, S.128), Nischenmarketing (vgl. Patalas 2006, S.71) und als Marketing für kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. Schulte 2007, S.33).

Geschichte des Guerilla-Marketing

Bereits in den 1960er Jahren entwickelte sich in den USA das Konzept des Guerilla-Marketing (Leise 2002, S.84; Schmidt 2002, online). Der Beginn des Guerilla Marketing lässt sich jedoch erst im Jahre 1984 mit dem gleichnamigen Buch von Jay Conrad Levinson verzeichnen. Levinson reagierte mit diesem Werk auf die Unternehmenskrise von Amerika in den achtziger Jahren. Da es im Jahre 1989 einen großen Anstieg an Unternehmensgründungen gab, stieg die Anzahl an Firmen auf 11 Millionen, davon waren 10,8 Millionen Kleinunternehmen (Levinson 1990, S.23). Gerade für die kleinen Unternehmen mit geringer Ausstattung an Ressourcen war die größte Herausforderung sich von der etablierten Konkurrenz abzuheben. Das Guerilla Marketing bot dieser Art von Unternehmen zu dieser Zeit eine Chance dazu. Nach der kolportierten Werbeflaute im Jahr 2002 wurde die Effizienz der Werbung immer häufiger in Frage gestellt, Potentiale zur Einsparung analysiert und Werbebudgets eher für unkonventionelle Kommunikationsstrategien eingesetzt (Diekhof et al. 2001, S.28). Innovativen Formen der Werbung, wie dem Guerilla-Marketing wird eine immer höhere Bedeutung zugesprochen, da viele klassische Medien Einbußen zu verzeichnen haben (o.V. 2001a, S. 44-45).

Zu Beginn war das Guerilla-Marketing als eine Möglichkeit für junge Unternehmen gedacht, sich gegen die großen etablierten Unternehmen zu profilieren. Doch auch Global Player wie Nike setzen auf die Methoden des Guerilla-Marketing (Zerr 2003, S. 1ff.). Levinson sagte das „Guerilla Marketing is a body of unconventional ways of pursuing conventional goals. It is a proven method of achieving profits with minimum money.“ (Levinson zitiert in: Schulte 2007, S.16; Levinson o.J., online). Es gilt demnach durch das Guerilla Marketing mit einem geringen Maß an finanziellen Mitteln und dem Einsatz an untypischen Aktionen des Marketing eine große Wirkung zu erreichen. Levinson und Godin sagten bereits 1996 passend dazu, das „Guerilla Marketing ist die Verschiebung von Werbevolumen hinzu Wirkung der Werbebotschaft.“ (Levinson; Godin 1996, S.9).

Die Strategie geht über den Marketing-Mix hinaus und bewegt sich auf neuen Wegen außerhalb der bereits eingefahrenen Bahnen und konventionellen Maßnahmen. Dabei werden Möglichkeiten gesucht, die die Instrumente des Marketing unkonventionell ein-

setzen. Auch bisher missachtete oder verpönte Maßnahmen werden im Zuge des Guerilla Marketing ergriffen (Zerr 2003, S. 583).

Definition des Guerilla Marketing

Eine einheitliche Definition für das Guerilla Marketing zu finden ist schwierig. Denn im Laufe der Zeit sind neue, innovative und alternative Formen wie auch Instrumente der Kommunikation aufgekommen. Dabei werden beispielsweise das Viral-, Ambient-, Ambush-, Sensation- und das Buzz-Marketing unter dem Begriff des Guerilla Marketing eingeordnet (Kuttelwascher 2006, S.32; Hatch 2005, S.53). Das Guerilla Marketing als Begriff hat sich besonders in Europa als eine Art Dachbegriff für neue Formen der Werbung und Markenkommunikation herausgestellt (Krieger 2012, S.14). Die Abbildung 9 stellt eine Kategorisierung der alternativen Kommunikationsinstrumente dar und unterteilt grob in Offline- und Online-Instrumente.

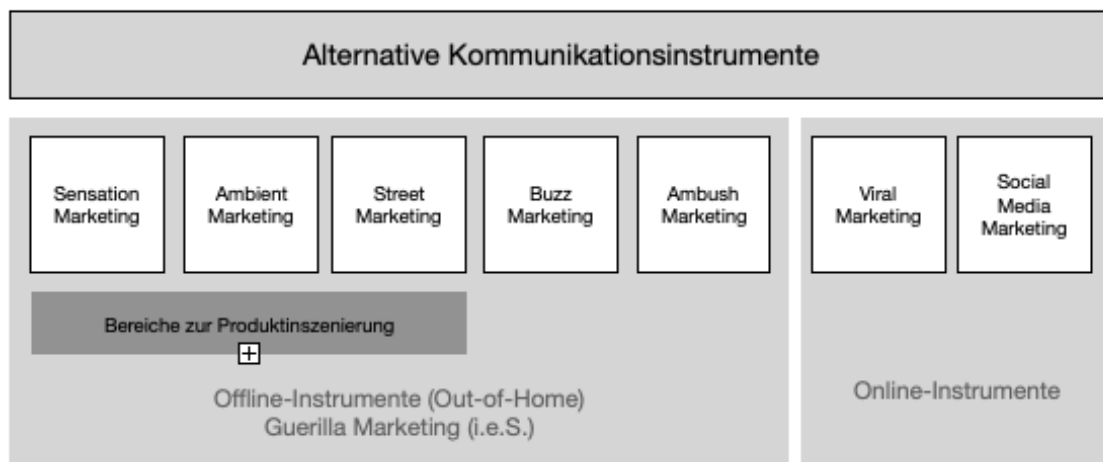


Abbildung 9: Kategorisierung alternativer Kommunikationsinstrumente (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krieger 2012, S.14)

Die zahlreich vorliegenden Definitionen für den Begriff des Guerilla Marketing fokussieren sich jedoch meist auf zwei unterschiedliche Sichtweisen. Zum einen das Guerilla Marketing als eine Lösung für die schwindende Aufmerksamkeit für klassische Werbung und zum anderen auf das Kostenproblem der konventionellen Maßnahmen. Die Definition von Hutter und Hoffmann aus dem Jahr 2011 vereint die beiden Aspekte und stellt eine umfassende Definition dar:

„Guerrilla Marketing umfasst verschiedene kommunikationspolitische Instrumente, die darauf abzielen, mit vergleichsweise geringen Kosten bei einer möglichst großen Anzahl von Personen einen Überraschungseffekt zu erreichen, um so einen sehr hohen Guerrilla-Effekt (Verhältnis von Werbenutzen und -kosten) zu erzielen.“ (Hutter; Hoffmann 2011, S.124).

Die Entwicklungsphasen des Guerrilla Marketing

Im Laufe der Zeit durchlebte das Guerrilla Marketing einige Entwicklungsphasen (Hutter; Hoffmann 2013, S.15). Angefangen 1960 als das Guerrilla Marketing als wettbewerbsorientiert galt und seine Anwendung überwiegend in kleinen und mittelständischen Unternehmen fand. Man nennt diese Phase die Adaption, da mit Hilfe eines geringen Budgets eine schnelle Wirkung hervorgerufen werden soll. Die Idee stammt von den in den 60er Jahren durchgeführten Guerrilla-Kämpfen während der Kriege in Lateinamerika und Vietnam. Die Eigenschaften der Kämpfe wurden auf das Marketing bezogen.

1980 folgte die Phase des undifferenzierten Booms des Guerrilla Marketing. Zahlreiche Management-Bücher unter anderem von Jay Levinson (1984) propagierten einen Ansatz des Marketing, welcher eine große Wirkung unter dem Einsatz eines kleinen Budgets vorsah. In dieser Zeit waren viele Unternehmen mit wenig Kapital ausgestattet und darauf angewiesen mit den vorhandenen Mitteln durch den Einsatz unkonventioneller Marketing-Maßnahmen die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen zu erhöhen.

Die 1990er Jahre standen ganz im Zeichen der Differenzierung. In dieser Zeit entwickelten sich unter dem Guerrilla Marketing verschiedene weitere Konzepte, die einen Überraschungseffekt mit sich bringen. Bis heute entstehen immer wieder neue Konzepte im Rahmen der kreativen Werbung und Kommunikation. Der Digitalisierung zur Folge werden die Guerrilla Maßnahmen in Offline-Guerrilla-Marketing und Online-Guerrilla-Marketing, sowie Low-Budget-Marketing unterschieden (Drees; Jäckel 2008, S.31-37). Hingegen unterscheiden Hutter und Hoffmann (2011) nicht nach Medium, sondern nach der verwendeten Methodik, wie beispielsweise die Trittbrettfahrtaktik des Ambush-Marketing.

In der vierten Phase der Strategie entwickelte sich das Guerilla-Marketing als ein integratives und strategisches Konzept. Die konzeptionelle Integration der Einzelinstrumente beruht dabei auf der Entwicklung, das das Konzept anfänglich eher von kleinen und mittelständischen Unternehmen und Mittler auch von Konzernen zur effizienten Kommunikation verwendet wird. Als übergeordnete Marketing-Strategie lässt sich das Guerilla-Konzept mit anderen Maßnahmen kombinieren und der Marketing-Mix integrativ danach ausrichten (Hutter 2013).

Guerilla-Marketing und der Marketing-Mix

Das Guerilla Marketing einer einzigen Komponente des Marketing-Mix zuzuordnen, ist durch die vielseitigen Möglichkeiten der Anwendung nicht eindeutig möglich. Lediglich eine grobe prozentuale Zuordnung ist möglich. Die Abbildung 10 stellt die von Schulte festgelegte Anwendungsverteilung der Guerilla Marketing-Maßnahmen dar.

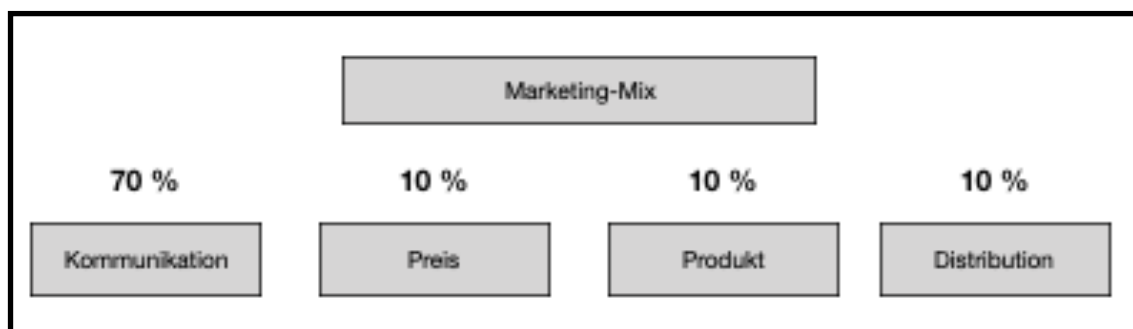


Abbildung 10: Anwendungsverteilung im Marketing-Mix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schulte 2007, S.20; Czech 2011, S.12)

Demnach wird der Ansatz des Guerilla Marketing mit 70 Prozent überwiegend zum Zwecke der Kommunikation verwendet. Die Kommunikationspolitik, PR, Events und Werbung eignen sich optimal für den Einsatz von Guerilla Marketing Maßnahmen. Die restlichen 30 Prozent der Guerilla Maßnahmen verteilen sich gleichmäßig auf die Preis-, Produkt- und Distributionspolitik. (Kanbach 2007, S.45f.).

Überraschende und durchaus aggressive Preisaktionen werden im Rahmen der Preispolitik angewandt. Dies dient dazu Aufmerksamkeit für die Produkte des Unternehmens zu generieren und sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen und zu differenzieren.

Durch eine kreative Gestaltung des Produkts und der dazugehörigen Verpackung, sowie des Namens soll die Aufmerksamkeit der Zielgruppe gesteigert werden (Schulte 2007, S.21). Im Rahmen der Distributionspolitik werden in Folge des Guerilla Marketing ausgefallene Verfahren der Lieferung gewählt, wie beispielsweise eine Lieferung in extrem kurzer Zeit (vgl. Schulte 2007, S.21f.).

Abschließend lässt sich zusammenfassend sagen das „Guerilla Marketing ist die Kunst, den von Werbung und Marketing übersättigten Konsumenten, größtmögliche Aufmerksamkeit durch unkonventionelles bzw. originelles Marketing zu entlocken: Dazu ist es notwendig, dass sich der Guerilla Marketer möglichst (aber nicht zwingend) außerhalb der klassischen Werbekanäle und Marketing-Traditionen bewegt.“ (Schulte 2007, S.11).



Abbildung 11: Instrumentelle Säulen des Guerilla Marketing (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer; Bender 2008, S.24)

Die Abbildung 11 stellt das Dach des Guerilla Marketing mit den sich darunter befindenden Instrumenten dar. In den folgenden Kapiteln werden das Ambient-, Viral-, Sensation-, und Ambush-Marketing näher erläutert.

3.2.2.2 Ambient Marketing

Das Ambient Marketing gilt als eine Variante der Außenwerbung des Guerilla Marketing, die das Prinzip des Lebensumfeld-Marketing nutzt und ihren Fokus auf den Überraschungseffekt legt (Hutter; Hoffmann 2013, S. 63-66).

Innovative Werbemaßnahmen werden im Hinblick auf die bestehende Werbeflut unabdingbar, um sich von der Konkurrenz abzuheben und dem Wettbewerb standzuhalten. Stellen Sie sich vor, sie machen einen Spaziergang durch die Innenstadt - Plakate über Plakate, die die Aktionen der nahegelegenen Geschäfte bewerben. Keiner schaut sich die Werbeplakate im Detail an. Doch was wäre, wenn das Schuhgeschäft der nächsten Seitengasse den Weg zum Geschäft mit einem Pfad aus echten Schuhen leitet? Der Pfad würde Aufmerksamkeit erregen und Neugierde erwecken. Das zuvor beschriebene fiktive Beispiel von Hutter und Hoffmann (2013) stellt eine mögliche Ambient-Maßnahme dar. Die Werbemaßnahme wird dabei mit einfachen Mitteln und geringen Kosten im Lebens- und Freizeitumfeld des Konsumenten beziehungsweise des potentiellen Kunden platziert (Hutter; Hoffmann 2013, S. 63; Huber et al. 2009, S.8; Holland 2007, S. 29). Die zeitlich begrenzten Maßnahmen sollen den Konsumenten an ungewöhnlichen Orten und Formen überraschen (Hutter 2012, S.58-65; Luxton; Drummond 2000, S. 734-738). Zum Einsatz kommt dabei die sogenannte Ambient-Media oder auch „non-traditional out-of-home“-Media genannt (Shankar; Horton 1999, S.305-321). Die Ambient-Medien stellen unkonventionelle und planbare Formen der Außenwerbung dar (Hippner et al. 2010, S.353; Schulte 2007, S.84).

Der aus dem englischen stammende Begriff „Ambient“ bedeutet ins Deutsche übersetzt „umgeben“, im weiteren Sinne „Dinge, die einen umgeben“ (Summers; Bullon 2007, S. 43). Im Kontext des Marketing wurde der Begriff im Jahre 1995 durch die britische Agentur Concord geprägt. „Werbung, die uns umgibt, wo immer wir uns aufhalten“ (Förster; Kreuz 2003, S.39). In diesem Sinne werden alltägliche Gebrauchsgegenstände mit dem Werbeträger versehen (vgl. Croft 1998, S.44). Sei es auf einem Einkaufswagen, an einer Zapfsäule, auf einem Spiegel über dem Waschbecken einer öffentlichen Toilette, auf einem Pizzakarton oder in Form eines Bierdeckels. Die Zielgruppe wird direkt in ihrer gewohnten Umgebung angesprochen. Da die Medien in das Lebensumfeld integriert werden, wirkt die Werbung auf den Konsumenten nicht

störend, sondern wird meist als authentisch und originell wahrgenommen (Schulte 2007, S.84). Mit der Zeit wurden einige Ambient Medien standardisiert, welche jedoch je nach Agentur variieren (vgl. Marketagent 2010, online; Schulte 2007, S.86; Turk et al. 2006, S.336; Groucutt et al. 2004, S. 340f). Durch die direkte Platzierung der, vom Konsumenten akzeptierten Werbeträger wird bei der gewünschten Zielgruppe Aufmerksamkeit erregt (vgl. Förster; Kreuz 2006, S.44).

Der Übergang vom Ambient Marketing zum benachbarten Sensation-Marketing ist fließend. Jedoch kann man durch Merkmale, wie die Wiederholbarkeit und Buchbarkeit voneinander abgrenzen (Nufer; Bender 2008, S.17; Schulte 2007, S.84; Förster; Kreuz 2006, S.44). Im folgenden Kapitel wird das Sensation Marketing genauer beleuchtet.

3.2.2.3 Sensation Marketing

Der englische Begriff „Sensation“ bedeutet ins Deutsche übersetzt, so viel wie Sinneindruck, Gefühl oder Empfindung (Summers; Bullon 2007, S.1493). Im 17.Jahrhundert entwickelte sich die Begriffsbedeutung durch Einflüsse aus dem Englischen weiter und man verstand unter dem Begriff „Sensation“ eine Art „aufregendes Ereignis“ (Kluge; Seebold 2002, S.842).

Das Sensation Marketing beinhaltet demnach aktivierende Inszenierungen von Produkten, Werbeinstallationen und Marketingaktionen, die im Out-of-Home-Bereich Aufmerksamkeit erregen (Krieger 2012, S.16). Die Sensation- oder auch Guerilla-Marketingaktionen (GMAs) werden auch als Guerilla- oder Ambient-Stunt bezeichnet (Drees; Jäckel 2008, S.34; Schulte 2007, S.40; Welling 2005, S.27; Shankar; Horton 1999, S. 308). Unter Guerilla Sensation versteht man eine dynamische Aktion, die Personen oder sogenannte Promoter oder Rezipienten involviert (Nufer; Bender 2008, S. 18). Eine solche Aktion stellt beispielsweise ein Flashmob in der Fußgängerzone dar. Als Ambient Stunt hingegen wird eher die unkonventionelle, spektakuläre Installation in statischer Form verstanden (Nufer; Bender 2008, S.18).

Diese Form der alternativen Kommunikationsinstrumente stellt ein Offline-Instrument dar (siehe Abbildung 9). Die Durchführung eines solchen Guerilla oder Ambient Stunts erfolgt meist an Orten, die für die gewünschte Zielgruppe relevant sind oder eine beson-

ders hohe Frequenz vorweisen. So wird an Orten, wie dem Point-of-Sale oder dem Point-of-Contract Aufsehen erregt (Nufer; Bender 2008, S.18). Dabei soll die Aufmerksamkeit des Konsumenten gewonnen und Emotionen geweckt werden. Die Installation, Inszenierung oder Aktion soll ebenfalls einen hohen Unterhaltungswert bieten und als außergewöhnliches Erlebnis empfunden werden (Hippner et al. 2010, S.354; Drees; Jäckel 2008, S.34). Eine solche Aktion wird in den meisten Fällen als ungewöhnlich, impulsiv, faszinierend, innovativ, ansteckend, überraschend oder witzig beschrieben (Hippner et al. 2010, S.354; Drees; Jäckel 2008, S.36; Schulte 2007, S.40; Pichlmayer 2006, S.6). Durch das spontane und überfallartige Hervorrufen eines Moments der Überraschung und eine Art „Aha-Effekt“ wird die kommerzielle Aktion zu einem emotionalen Erlebnis, das länger im Gedächtnis bleibt (Nufer; Bender 2008, S.19). Die Menschen werden mit eingebunden und zeigen Interaktion. Man nennt die Menschen, die bei der Aktion vor Ort sind die erste Öffentlichkeit. Die zweite Öffentlichkeit wird anschließend durch den viralen Effekt über die mediale Verbreitung des Ereignisses erreicht, in Folge dessen sich die Adressaten multiplizieren (vgl. Schulte 2007, S. 40; Patalas 2006, S.46).

Beim Sensation Marketing soll demnach das eigentliche Ereignis primär die Kommunikation ausmachen (vgl. Schulte 2007, S.40). Das zentrale Ziel ist Aufmerksamkeit zu erzeugen und zur Mundpropaganda zu verleiten, um die Bekanntheit des Unternehmens/der Marke zu steigern und eine emotionale Bindung aufzubauen (vgl. Zuo; Veil 2006, S. 10).

3.2.2.4 Viral Marketing

Das Viral Marketing beschreibt jede Strategie, die Einzelpersonen dazu ermutigt eine Marketingbotschaft an andere weiterzugeben und somit das Potenzial für ein exponentielles Wachstum der Bekanntheit und des Einflusses der Botschaft entstehen zu lassen. Solche Strategien nutzen wie Viren die schnelle Vermehrung, um die Botschaft in Tausende und Millionen zu vervielfachen (Wilson 2005, S.232). Das Viral Marketing wird auch „Virus Marketing“ genannt (Nufer; Bender 2008, S.13). Meist werden Begriffe wie „buzz marketing“, „world of mouth“ oder „electronic word of mouth“ syn-

onym zum viralen Marketing verwendet (vgl. Kozinets et al. 2010, S.71; Bampo et al. 2008, S.273; Golan; Zaidner 2008, S.961; Dobele et al. 2007, S.292). Diese stellen jedoch verschiedene Konzepte dar (Petrescu; Korgaonkar 2011, S.214).

Das Konzept des Viral Marketing basiert auf dem Prinzip der Mund-zu-Mund-Propaganda. Dieses kann man in Online- und Offline-Aktionen unterteilen (Nufer; Bender 2008, S.12). Offline-Aktionen im Rahmen des Viral Marketing werden als Mundpropaganda oder Empfehlungsmarketing bezeichnet, da diese auf persönlicher Weiterempfehlung beruhen (Patalas 2006, S.162; Langner 2005, S.29f.). Hingegen werden die Online-Aktionen meist als Viral Marketing verstanden (Nufer; Bender 2008, S.13). Im Folgenden wird das Viral Marketing als eine Form des Marketing behandelt, die sowohl Online-, als auch Offline-Maßnahmen beinhaltet. Das Internet hat jedoch eine geringere Inkubationszeit und kann schneller eine hohe Anzahl an potentiellen Kunden erreichen (Nufer; Bender 2008, S.13).

Die Werbung in Form des viralen Marketing stellt ein junges Phänomen dar (vgl. Golan; Zaidner 2008, S.960). Es ist schwierig eine eindeutige Definition des Begriffs herzuleiten und eine Abgrenzung zu ziehen, da der junge Untersuchungsgegenstand im Bezug zu einem sich schnell entwickelnden Medium steht (Eckler; Bolls 2011, S.2). Das Viral Marketing beschreibt allgemein das gezielte Auslösen von Mundpropaganda zur Vermarktung von Produkten, Marken und Dienstleistungen (Brüser 2014, S.37; Langner 2009, S.27). Als Multiplikatoren kommen dabei Massenmedien, wie Fernsehsendungen, Rundfunkberichterstattungen, Artikel und im Bereich des Internets Verzeichnisse, Suchmaschinen, Foren oder Weblogs zum Einsatz (Langner 2005, S.75). In Folge der Digitalisierung erleben die Online-Viral-Marketing-Maßnahmen einen Aufschwung. Das Internet spielt eine zentrale Rolle bei der „Infektion des Virus“ und der Weitergabe innerhalb eines Netzwerks. Denn in diesem Netzwerk stellt der User sowohl Sender als auch Empfänger dar (Nufer; Bender 2008, S.13). Die Empfänger werden durch das Viral Marketing zu Werbeträgern und empfehlen das Unternehmen, die Marke oder eine bestimmte Aktion persönlich weiter. Um eine Empfehlung zu erhalten sind jedoch spezifische Komponenten nötig. Das Angebot des Unternehmens muss eine gute Dienstleistung oder Produkt anbieten und mit seiner Botschaft zur sozialen Interaktion und Kommunikation bewegen (Förster; Kreuz 2008, S.28ff.). Erreicht man die Zufriedenheit

beim Kunden, macht dieser eine positive Erfahrung mit dem Unternehmen und tauscht sich darüber mit seinem Umfeld aus. Eine Art kostenloses Marketing wird für das Unternehmen oder die Marke betrieben (Förster; Kreuz 2008, S.28ff.). Die soziale Nähe, beispielsweise durch ein freundschaftliches oder familiäres Verhältnis zwischen Sender und Empfänger lässt den Sender der Botschaft authentisch und vertrauenswürdig wirken (Nufer; Bender 2008, S.13). Dadurch dass der Kunde als Werbeträger fungiert und die persönliche Weiterempfehlung übernimmt, wirkt diese nicht wie Werbung auf dem Empfänger (vgl. Langner 2005, S.25).

Bevor eine Definition verfasst werden kann, folgt zunächst die Zusammenfassung der Eigenschaften von viraler Werbung. Üblicherweise bezahlen die Werbetreibenden des viralen Marketing nichts für die zu erzielenden Kontakte (Golan; Zaidner 2008, S.961). Man spricht in diesem Zuge von unbezahlter Werbung, da kein Budget für den medialen Platz des Senders angesetzt ist (Porter; Golan 2006, S.33). Die Verbreitung viraler Werbung und das Erreichen von Kontakten ist dabei abhängig von der Bereitschaft des Nutzers, die Werbebotschaft weiterzuleiten. (Eckler; Bolls 2011, S.3; Petrescu; Korgaonkar 2011, S.220; Golan; Zaidner 2008, S.962).

Allgemein verfolgt das Viral Marketing das Ziel in kürzester Zeit möglichst viele Werbekontakte zu erreichen und mithilfe von Multiplikatoren die Werbebotschaft kostenlos weiterzutragen. Es folgt eine „virusartige, schnelle Verbreitung der Werbeinformation“ (Nufer; Bender 2008, S.13). Interaktiv, individuell und multimedial - das ist die Guerilla Methode des Viral Marketing.

3.2.2.5 Ambush Marketing

Der Begriff „Ambush“ lässt sich von dem englischen Verb „to ambush“ ableiten und bedeutet ins Deutsche übersetzt so viel wie „aus einem Hinterhalt angreifen“ (vgl. Nufer 2005, S.210ff.). Das Ambush Marketing wird auch als Trittbrettfahrer- Schmarotzer-, hinterhältiges oder parasitäres Marketing bezeichnet (Drees; Jäckel 2008, S.31; Pechtl 2007, S.1f.). Es knüpft an das Sensation Marketing an und versucht die Wirkung des Images eines Konkurrenten zu schwächen, indem spektakuläre Aktionen ohne einen finanziellen Beitrag durchgeführt werden. Dabei besteht immer der Bezug zu einem

Konkurrenten und einem Event (Nufer; Bender 2008, S.22ff.). Offizielle Sponsorings beispielsweise für Sportveranstaltungen, wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft sind meist begrenzt und Verträge für Unternehmen sind mit hohen Kosen verbunden (Hutter; Hoffmann 2013, S.98). Die Maßnahmen, die sich hinter dem Begriff des Ambush Marketing verbergen, sollen eine kostengünstigere und kreative Alternative bieten, um auch ohne Sponsoring-Vertrag die Vorteile einer solchen Veranstaltung nutzen zu können (Lyberger; McCarthy 2001, S.113-130).

Das „Ambush Marketing ist die Vorgehensweise von Unternehmen, dem direkten und indirekten Publikum durch eigene Kommunikationsmaßnahmen eine autorisierte Verbindung zu einem Event zu signalisieren, obwohl das Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser (von Dritten gesponserten) Veranstaltung besitzt“ (Nufer 2007, S.211). In der Literatur wird diese Art des Marketing meist in ein negatives Bild gerückt (Burton; Chadwick 2009, S.303-315; Wittneben; Soldner 2006, S.1175-1185; Payne 1998, S.323-331;). Rechtlich befindet sich das Ambush Marketing in einer Grauzone. Denn es versucht die Wirkung der Kommunikation eines Gegners zu schwächen (vgl. Noth 2007, S.45) und Profit aus dem Veranstaltungsimage zu ziehen, ohne dabei finanziell beteiligt zu sein (Hutter; Schwarz 2012). Durch den Einsatz der Ambush-Marketing-Maßnahmen haben sich zwei Sichtweisen entwickelt. Die eine sieht das Ambush Marketing als eine durchaus legitime und konkurrenzfördernde Kraft. Hingegen ist die andere Sichtweise der Meinung, dass es sich hierbei um Maßnahmen handelt, die mit negativen Attributen besessen sind und den Anschein vermittelt als Parasit zu gelten (vgl. Pechtl 2008, S.74; Nufer 2007, S. 222). Bei der Durchführung von Ambush Aktionen eignen sich besonders Sport-Veranstaltungen, da bei diesen Emotionen eine große Rolle spielen. Zudem zieht ein sportliches Event meist eine weltweite Übertragung mit sich und erhält eine große mediale Resonanz (Nufer; Bender 2008, S.20ff.), an die das Viral Marketing ansetzen kann. Abschließend kann man sagen, dass die Ansätze unter dem Dach des Guerilla Marketing ineinander übergehen und aneinander anschließen.

3.2.3 Zusammenfassende Darstellung

Die vorliegende Tabelle 8 zeigt die Konzeptmatrix mit dem Fokus auf die in Kapitel 3.2.2 thematisierten zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing. Diese stellt eine detailliertere Betrachtung der im Anhang befindlichen allgemeinen Konzeptmatrix dar. Hierbei wurde das Konzept C1 aus Tabelle 9 in die einzelnen Ansätze, das Guerilla-, Ambush-, Ambient-, Sensation- und Viral-Marketing unterteilt, separat erwähnt und auf die Tiefe der Behandlung in den einzelnen Werken unterschieden. Es handelt sich hierbei um die Hauptquellen des Kapitels 3.2.2, die restlichen Quellen sind im Inhaltsverzeichnis zu finden.

Artikel	Guerilla Marketing	Ambush Marketing	Ambient Marketing	Sensation Marketing	Viral Marketing
Czech, C. (2011)	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch
Freiling, J.; Kollmann, T. (2015)	Gering	-	-	-	-
Gruber, M. (2004)	Gering	-	-	-	-
Hutter, K.; Hoffmann, S. (2013)	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel
Krieger, K.H. (2012)	Hoch	-	Mittel	Hoch	-
Kuckertz, A. (2015)	Hoch	Gering	-	-	Hoch
Nufer, G.; Bender, M. (2008)	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel
Rößl, D.; Kraus, S.; Fink, M. (2007)	Gering	-	-	-	Gering
Rößl, D.; Kraus, S.; Fink, M.; Harms, R. (2009)	Hoch	Gering	-	-	Hoch
Zerr, K. (2003)	Hoch	-	-	-	-

Tabelle 8: Konzeptmatrix der zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing (Quelle: eigene Darstellung)

Aus der Tabelle 8 kann man entnehmen, dass die zentralen Ansätze meist parallel von einem Autor behandelt werden. Aus diesem Grund wurden diese in der allgemeinen Konzeptmatrix (siehe Tabelle 9) in dem Konzept C3 zusammengefasst. In jedem Werk wird durchweg das Guerilla Marketing thematisiert und meist auch Bezug auf das Viral Marketing genommen. Zudem werden die Konzepte des Ambient- oder Sensation Marketing zumeist beide innerhalb eines Werkes behandelt, da hier ein fließender Übergang besteht. Im Zusammenhang mit den, in der Tabelle 9 angegebenen Ansätzen der Konzeptmatrix werden teilweise zusätzlich das Buzz-, Community- und Social Media-Marketing erwähnt.

Allgemein kann man festhalten, dass die Ansätze unter dem Dach des Guerilla Marketing alle eine unkonventionelle, innovative und nach Aufmerksamkeit strebende Kommunikationspolitik darstellen (Zerr 2003, S.584).

3.3 Ausgangslage für die Case Study

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich das Entrepreneurial Marketing (siehe Kapitel 2.2.2) deutlich von dem klassischen Marketing, dem Managerial Marketing (siehe Kapitel 2.2.1) unterscheidet.

Das klassische Marketing ist die Aktivität, sowie eine Reihe von Institutionen und Prozessen zur Erstellung, Kommunikation, Bereitstellung und Austausch von Angeboten, die für Konsumenten, Kunden, Partner und die Gesellschaft insgesamt von Wert sind (AMA 2013, online). Das Unternehmen richtet sich demnach in seiner Gesamtheit nach den Grundbedürfnissen des Marktes (vgl. Bruhn 2009, S.13). Im Laufe der Jahre hat sich das Marketing immer wieder verändert und sich an die aktuellen Entwicklungen angepasst (siehe Abbildung 3). Besonders durch die Entwicklung der sozialen Netzwerke hat sich in der Zeit zwischen 1990 und 2000 eine neue Art der Kommunikation entwickelt. Ein Kunde ist nicht mehr nur ein passiver Nachfrager, sondern ein Marktteilnehmer, welcher aktiv mit anderen Menschen kommuniziert und Informationen an Dritte weiter verbreitet. Durch die Mitglieder des eigenen sozialen Netzwerkes soll eine glaubwürdige Kommunikation angestoßen werden (Rosen 2000).

Das Entrepreneurial Marketing setzt an diesem Punkt mit dem viralen Marketing an. Ein Virus, der sich in den weiten des Internets und auf Social Media Plattformen verbreitet. Im Zuge des Entrepreneurial Marketing wurden im Kapitel 3.2.2 fünf verschiedene zentrale Ansätze thematisiert: das Guerilla-, Ambient-, Sensation-, Viral- und Ambush Marketing. Unter dem Dach des Guerilla Marketing (siehe Abbildung 11) haben sich einige Marketingmaßnahmen entwickelt, die eine kreative Art des Marketing darstellen. Im Zuge dessen sollen die unkonventionellen Marketingmaßnahmen die Liabilities der Gründungsunternehmen (siehe Kapitel 2.1.2) in Stärken verwandeln und die Schwächen der etablierten Konkurrenz ausnutzen.

Die besonderen Eigenschaften junger Unternehmen (siehe Kapitel 2.1.2) haben gezeigt, dass man ein bereits am Markt bestehendes Unternehmen keineswegs mit einem Gründungsunternehmen vergleichen kann. Die sogenannten Liabilities stellen zahlreiche Schwächen in Form der Liability of Newness, Liability of Size, Liability of Owner-Centricness, Liability of Growth und die Liability of Uncertainty dar. Diese erschweren die Aktivitäten eines Unternehmens und stellen sie vor besondere Herausforderungen. Gerade für Gründungsunternehmen ist es wichtig eine Art des Marketing zu betreiben, die mit einem geringen Mitteleinsatz eine große Wirkung erzielt.

Das Entrepreneurial Marketing beschreibt demnach ein Konzept, welches sich stark an Innovationen orientiert, sich von der Idee treiben lässt und die Bedürfnisse des Marktes intuitiv bewertet (vgl. Rößl et al. 2007, S.591; Stokes 2000, S.13). Dabei werden festgelegte Regeln nicht konsequent verfolgt, sondern der Status quo hinterfragt und eine Veränderung angestrebt.

Anhand der nachfolgenden Case Study soll festgestellt werden, inwiefern die zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing aus Kapitel 3.2.2 im realen Umfeld eines Gründungsunternehmens zum Einsatz kommen und welche konkreten Vorteile sich durch das Entrepreneurial Marketing ergeben.

4 Exemplarische Darstellung zentraler Ansätze anhand einer Case Study

In diesem Kapitel wird ein Ansatz der in Kapitel 3.2.2 vorgestellten zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing im Kontext der Praxis eines Gründungsunternehmens betrachtet. Zunächst wird in Kapitel 4.1 der Untersuchungsgegenstand der qualitativen Untersuchung im Rahmen der Case Study vorgestellt. Im Anschluss folgt in Kapitel 4.2 die praktische Umsetzung des betrachteten zentralen Ansatzes. Die Erkenntnisse und ein Ausblick zum praktischen Einsatz des Entrepreneurial Marketing werden abschließend in Kapitel 4.3 festgehalten. Die nachfolgenden Informationen stammen aus einem Interview mit Marius Löwenstein, dem Gründer des Unternehmens Automobilia Atelier (siehe Kapitel 6.2). Die Auswertungen und Beiträge wurden aus dem Instagram Account des Unternehmens entnommen.

4.1 Das Gründungsunternehmen Automobilia Atelier

Das Unternehmen „Automobilia Atelier“ bildet den Untersuchungsgegenstand für die Case Study der vorliegenden Arbeit. Die Wahl traf auf dieses Unternehmen, da es sich noch ganz am Anfang befindet. Die Gründung von Automobilia Atelier erfolgte im Juni 2018, somit befindet sich das Unternehmen im zweiten Jahr nach der Gründung. Zudem besitzt Automobilia Atelier alle, die in Kapitel 2.1.2 dargestellten besonderen Eigenschaften eines jungen Unternehmens und eignet sich demnach als Untersuchungsgegenstand für diese Case Study.

Automobilia Atelier steht für den weltweiten Handel mit historischen Lenkrädern. Der Unternehmenssitz befindet sich in Frücht und dient lediglich für die Aufbereitung oder Restauration vereinzelter Teile, zur Lagerung und Vorbereitung des Versands. Die An- und Verkaufsabwicklung findet digital, über das Internet oder telefonisch statt. Der weltweite Verkauf erfolgt über Plattformen wie Ebay, Ebay Kleinanzeigen und vereinzelt über den Social Media Kanal Instagram. Das Geschäft lässt sich somit weitestgehend (abgesehen von der Versandabwicklung) auch dezentral durchführen.

Mitarbeiter wurden bei Automobilia Atelier bisher keine eingestellt, da der Gründer die anfallenden Arbeiten bisher alle selbst neben seinem Vollzeitjob erledigen konnte.

Allerdings hat sich der Aufwand innerhalb der letzten Monate erhöht und der Gründer hat seine Arbeitszeit im Angestelltenverhältnis von einer 35-Stunden-Woche auf 30 Stunden reduziert. Durch die verkürzte Arbeitszeit möchte sich der Gründer mehr Freiraum für Kreativität und den Ausbau der Geschäftsidee schaffen.

Die Gründung erfolgte nicht hauptberuflich, sondern neben dem Angestelltenverhältnis. Bereits vor der Gründung von Automobilia Atelier führte Herr Löwenstein neben seiner Hauptbeschäftigung eine Medienagentur. Das Interesse an der nebenberuflichen Selbstständigkeit war demnach schon vor der Gründung von Automobilia Atelier gegeben. Durch das persönliche Interesse des Gründers an Oldtimern, sowie dem klassischen Rennsport entstand die Idee zu Automobilia Atelier. Und so wurde das bestehende Gewerbe der Medienagentur nach fünfjährigen Bestehen von Automobilia Atelier abgelöst.

Das Marketing erfolgt bisher überwiegend in Form von (beworbenen) Posts über die Social Media Plattform Instagram. Zudem wurden in den letzten Monaten vereinzelt Werbeanzeigen auf Facebook geschaltet, um die Zielgruppe genauer zu analysieren und lokalisieren. Eine wichtige Basis in dieser Branche bilden jedoch persönliche Kontakte. Gerade das Empfehlungsmarketing ist in diesem Bereich stark ausgeprägt. Den Austausch mit der Zielgruppe sucht der Unternehmer auf fachspezifischen Klassik-Messe und Oldtimer-Rennsport-Events. Dort werden neue Kontakte geknüpft und bestehende gepflegt. Bisher nahm der Gründer an diesen Veranstaltungen ausschließlich als Besucher teil, da die Gebühren für einen Messestand oder die Teilnahme als Aussteller bei einem Rennsport-Event kostspielig und meist etablierten Marke vorbehalten ist. Hier sieht man deutlich, wie sich die Liability of Newness, in mangelnder Bekanntheit und die Liability of Size in mangelnden finanziellen Mitteln für das eigene Marketing äußern. Die Website von Automobilia Atelier befindet sich derzeit noch im Aufbau, wodurch es abseits von Social Media und den Verkaufsplattformen keinen eigenen Internetauftritt gibt. Die Website wird jedoch voraussichtlich gegen Ende des Jahres 2019 veröffentlicht. Zunächst spielte die eigene Website eine untergeordnete Rolle, da die An- und Verkaufsanfragen stets über die verwendeten Plattformen generiert wurden. Durch die Bekanntheit der Verkaufsplattform Ebay war das eigene Online-Marketing bisher abgesehen von Social Media noch nicht notwendig. Im letzten Jahr ist die Anzahl

an Empfehlungen von persönlichen Kontakten angestiegen. Und da die Zielgruppe aus vielen Interessenten besteht, die ein höheres Alter vorweisen und keine Social Media Accounts besitzen, wird immer häufiger nach einer Website gefragt. Im Zuge dessen werden nun auch Visitenkarten in Auftrag gegeben, um so den persönlichen Austausch von Kontaktdaten mit potentiellen Kunden zu ermöglichen. All diese Entwicklungen ergaben sich im Laufe des zweiten Geschäftsjahres. Am Anfang der Gründung standen diese Überlegungen nicht zur Debatte. Nun ist es für den Gründer jedoch an der Zeit das aufgebaute Kapital in das eigene Marketing zu investieren.

Herausforderung

Die Herausforderung bei Automobilia Atelier besteht darin, dass es ein spezielles Nischengeschäft handelt. Desto wichtiger ist es seine Zielgruppe zu kennen und wissen, wie und wo man diese erreicht. Durch die persönliche Leidenschaft des Gründers zum klassischen Automobil ist der thematische Bezug bereits gegeben. Der Gründer selbst befindet sich somit nah an der Zielgruppe und kann sich mit dieser identifizieren. Doch wie erreicht man deren Aufmerksamkeit und bleibt als Marke im Gedächtnis?

Lösung

Besonders Social Media bietet einem Gründungsunternehmen, wie Automobilia Atelier die Möglichkeit mit geringen finanziellen Mitteln und Ressourcen eine große Wirkung zu erzielen. Auf Instagram konnte das Unternehmen Automobilia Atelier seit der Gründung 1.154 Abonnenten (Stand: 18. September 2019) gewinnen, Posts optimierten und auf die Zielgruppe anpassen.

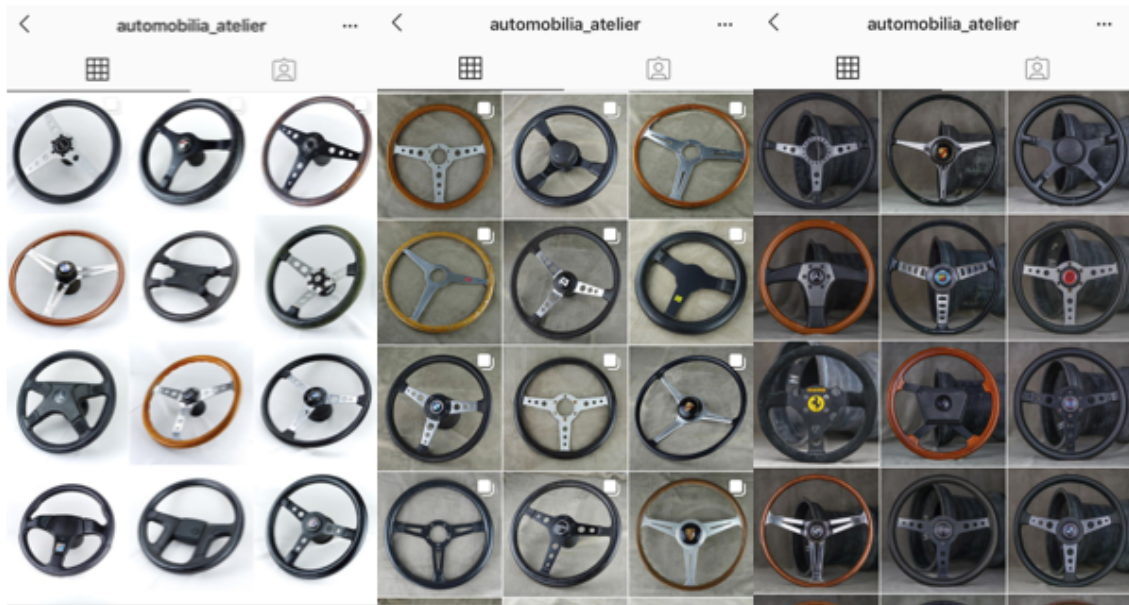


Abbildung 12: Entwicklung der Beiträge von Automobilia Atelier (Quelle: https://www.instagram.com/automobilia_atelier/)

Die Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Art der Beiträge von Automobilia Atelier. Anfangs wurden die Produkte vor einem weißen Hintergrund mit einem Smartphone abgelichtet. Im Laufe der Zeit wurden die Posts jedoch optimiert. Die dargestellten Lenkräder werden nun mit einer Kompaktkamera in einer Fotobox vor einem für die Zielgruppe interessant wirkenden Hintergrund festgehalten und in einem harmonischen Erscheinungsbild im Feed präsentiert.

4.2 Praxisbeispiele

In diesem Kapitel folgt die praktische Umsetzung des zentralen Ansatzes in Form des Guerilla Marketing anhand des zuvor vorgestellten Untersuchungsgegenstandes. Die Durchführung folgt der Methode nach Yin (2013), siehe Kapitel 1.3.2. Am Anfang der Durchführung steht die Phase der Planung. In dieser Phase wurde ein erstes Gespräch mit dem Gründer über die Thematik geführt und über Möglichkeiten der Umsetzung des Guerilla Marketing gesprochen. Ein Zeitplan wurde erstellt, die Art der Datenerhebung festgelegt und passenden Fragen aufgestellt. Die Erhebung der Daten erfolgte in der nächsten Phase in Form eines Interviews. Dabei wurden dem Gründer des Unternehmens zahlreiche Fragen im Hinblick auf die Gründung, das allgemeine Geschäft und zum Marketing gestellt. Hinzu kamen spezifische Fragen zu dem klassischen wie auch dem, im Rahmen des Guerilla Marketing entworfenen Post auf Instagram. Im Anschluss an die Datenerhebung folgte die Analyse der zuvor erhobenen Daten und des Instagram-Accounts von Automobilia Atelier. Abschließend wurden die gewonnen Erkenntnisse in Kapitel 4.3 dokumentiert.

Im Folgenden wird ein klassischer Post von Automobilia Atelier sowie ein in Anlehnung an das Guerilla Marketing entstandene Post vorgestellt.

Klassischer Post von Automobilia Atelier

In der Regel wird in einem klassischen Post von Automobilia Atelier ein historisches Lenkrad aus dem bestehenden Sortiment präsentiert. Dem Feed des Unternehmens kann man jedoch entnehmen, dass abgesehen von Lenkrädern teilweise auch Schlüsselanhänger von damals, sowie thematisch zum Rennsport passende Posts mit der Community geteilt werden. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass die Beiträge mit den historischen Lenkrädern am besten bei der Zielgruppe ankommen. Dementsprechend zeigt der, für die vorliegende Arbeit repräsentative Post ein Lenkrad. Die folgende Abbildung 13 zeigt einen solchen klassischen Post. Die Caption des Beitrags enthält eine kurze Beschreibung, die die Marke, das Herstellungsjahr sowie das damalige Einsatzgebiet beinhaltet. Die Hashtags sind dabei auf die spezifische Marke und das Fahrzeug, auf dem das Lenkrad montiert werden kann angepasst.



Abbildung 13: Klassischer Post von Automobilia Atelier auf Instagram (Quelle: <https://www.instagram.com/p/B3KiNkljbj/>)

Um im Rahmen dieser Case Study zwei Posts miteinander vergleichen zu können, wurde in Abbildung 13 ein Beitrag mit einer für Automobilia Atelier durchschnittlichen Performance ausgewählt. Zudem wurde die Performance jeweils drei Tage nach Veröffentlichung dokumentiert, um somit die annähernd gleichen Voraussetzungen zu schaffen.

Festzuhalten ist, dass die beiden Beiträge nicht gesponsert wurden. Es handelt sich um die organische Reichweite über Hashtags, die Start- und Explore-Seite wie auch sonstige Quellen. Die Beiträge wurden nicht beworben, um die Wirkung der Posts an sich nicht zu verfälschen.

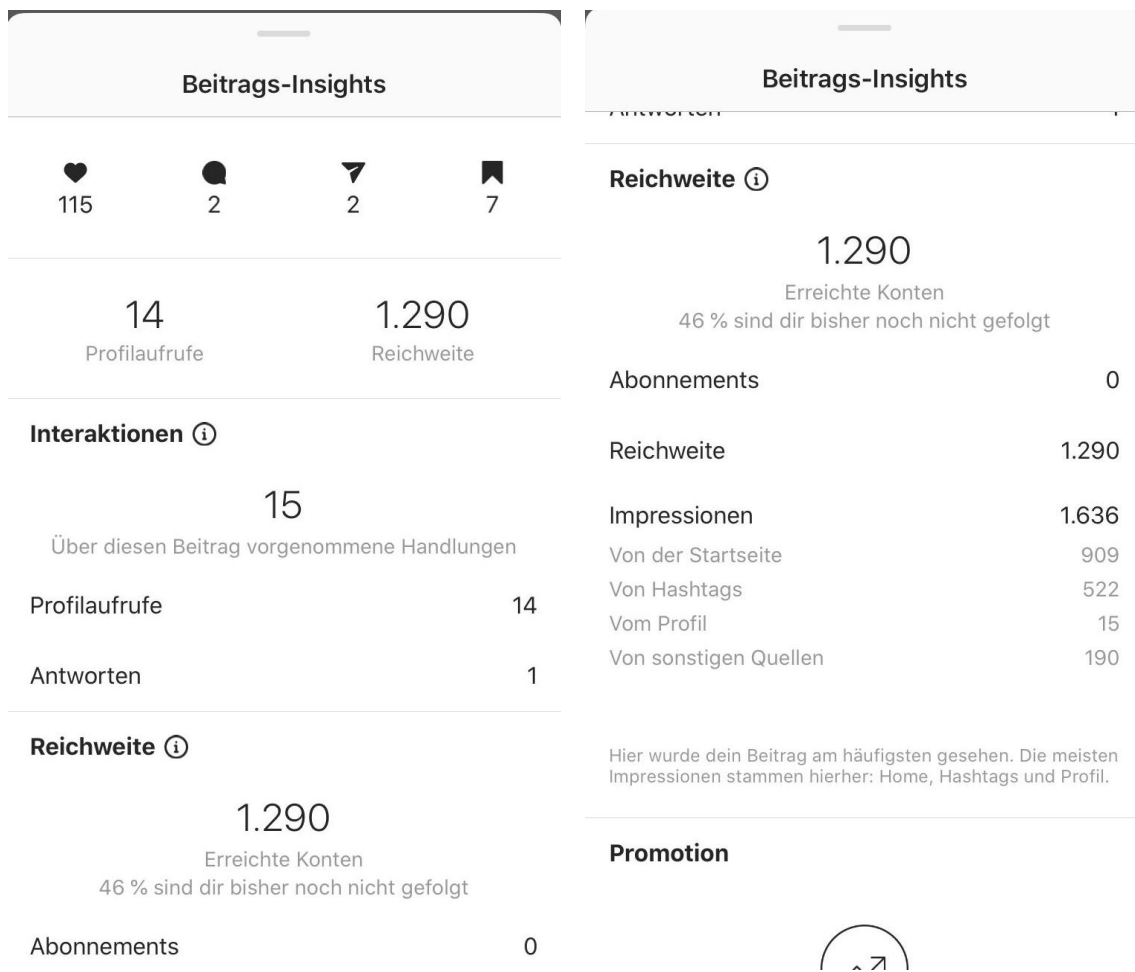


Abbildung 14: Insights des in Abbildung 13 dargestellten klassischen Post (Quelle: <https://www.instagram.com/p/B3KiNkIijbj/>)

Die Abbildung 14 stellt die Auswertung der Performance des klassischen Posts dar. Eine solche Auswertung ist für jeden Beitrag in den Insights von Instagram verfügbar. Der klassische Post erhielt innerhalb von drei Tagen 115 Likes. Zusammengefasst waren es 1.636 Impressionen und 14 Profilaufufe, die im Rahmen des dargestellten Beitrags erreicht wurden. Abonnements wurden mit diesem Beitrag keine gewonnen. Auffällig ist, dass der Post zweimal per Privatnachricht versendet wurde und sieben Nutzer den Beitrag markiert haben. Diese Funktionen werden meist dazu genutzt, um Beiträge mit anderen Nutzern zu teilen oder sie in einer Collection für die Zukunft zu speichern. Natürlich abhängig von Marke und den Eigenschaften des dargestellten Produkts variieren diese Werte. Jedoch kann man bei dem Post aus Abbildung 13, von Werten sprechen, die zumeist in dieser Form in den Insights von Automobilen Atelier aufzufinden sind.

Um bei der Community interessant und im Gedächtnis zu bleiben, ist es wichtig sich immer wieder neue Arten von Beiträgen einfallen zu lassen. Das Entrepreneurial Marketing bietet im Hinblick auf das Vorhandensein geringer Mittel eine gute Möglichkeit ein effektives Marketing zu betreiben. Vor allem die Anwendung des Guerilla Marketing auf Social Media bietet einem Gründungsunternehmen, wie Automobilia Atelier eine Chance dazu.

Post in Anlehnung an das Guerilla Marketing

Im Folgenden wird die Performance des klassischen Posts mit einem, an das Guerilla Marketing angelehnten Beitrag auf Instagram verglichen, um die Wirkung des Einsatzes des Entrepreneurial Marketing in einem Gründungsunternehmen zu testen.

Dazu hat der Gründer von Automobilia Atelier einen Post entworfen, der das Guerilla Marketing aufgreift. Jay Conrad Levinson nach bedeutet das Guerilla Marketing den Einsatz von einem unkonventionellem Marketing und einem möglichst geringen Mitteleinsatz, um so den größtmöglichen Erfolg zu erzielen (Czech 2011, S.13; Schulte 2007, S.16). Der größte Erfolg für Automobilia Atelier ist es demnach möglichst viele Menschen der Zielgruppe auf Instagram zu erreichen und als Marke im Gedächtnis zu bleiben.

Das „Guerilla-Marketing ist die Kunst, den von Werbung übersättigten Konsumenten, größtmögliche Aufmerksamkeit durch unkonventionelles bzw. originelles Marketing zu entlocken. Dazu ist es notwendig, dass sich der Guerilla-Marketeer möglichst (aber nicht zwingend) außerhalb der klassischen Werbekanäle und Marketingtraditionen bewegt.“ (Schulte 2007, S.19). Automobilia Atelier ist in einer Nische präsent, in der kaum Konkurrenz auf Social Media vertreten ist. Und wenn ein Konkurrent, beispielsweise auf Instagram aktiv ist, ist es zumeist eher konventionelles Bildmaterial, welches mit den Followern geteilt wird.

Die Zielgruppe von Automobilia Atelier zeigt bei Beiträgen, die ein Lenkrad aus dem Sortiment präsentieren meist mehr Interaktion und Reaktion als auf Posts, bei denen beispielsweise andere Automobilia Gegenstände abgebildet sind. Demnach stellt der, in Anlehnung an das Guerilla Marketing entstandene Post ebenfalls ein Lenkrad dar. Das

Ziel des Posts in Form eines Kurzvideos ist es, das Ergebnis der durchgeführten Restauration und den Alterungsprozess der letzten 54 Jahre zu veranschaulichen.



Abbildung 15: Vorher-Nachher-Bild als Grundlage des Kurzvideos (Quelle: Archiv von Automobilen Atelier)

Die Abbildung 15 zeigt die Dokumentation des Zustands vor und nach der Restauration. Das linke Bild wurde direkt nach Ankunft des Lenkrades erstellt und das rechte ist nach der abgeschlossenen Restauration durch Automobilia Atelier entstanden. Aus diesen beiden Bildern wurde in Photoshop mit Hilfe einer Bildschirmaufnahme ein Video erstellt. Dieses Video demonstriert den Übergang vom linken zum rechten Bild. Entstanden ist ein Kurzvideo zum Restaurationserfolg durch Automobil Atelier.



Abbildung 16: Post in Anlehnung an das Guerilla Marketing (Quelle: <https://www.instagram.com/p/B3Pq44jFSas/>)

Die Abbildung 16 zeigt den entstandenen Post in Form des Kurzvideos und die dazugehörige Caption. Die Zielgruppe erhält mit diesem Beitrag einen Einblick in die Möglichkeiten einer Restauration durch das Unternehmen. Zugleich wird der Fokus darauf gelegt, dass es sich hierbei um originale Teile handelt, die nach vielen Jahrzehnten wieder im neuen Glanz erscheinen.

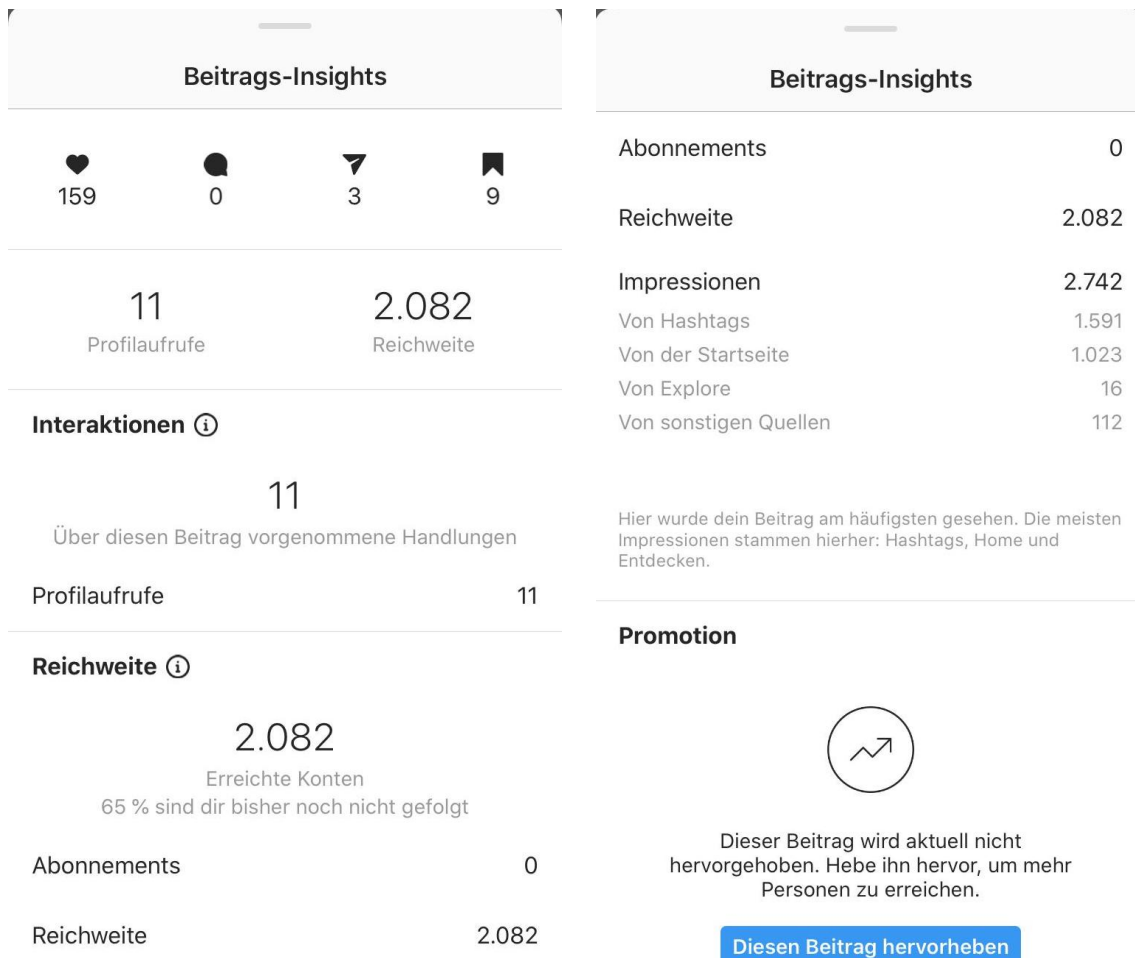


Abbildung 17: Insights des in der Abbildung 16 dargestellten Posts (Quelle: <https://www.instagram.com/p/B3Pq44jFSas/>)

Die Abbildung 17 zeigt die Insights Auswertung des Kurzvideos. Vergleicht man die Auswertung des Guerilla-Posts mit dem klassischen Post kann man einige Unterschiede feststellen. Die Abbildung 18 stellt eine Gegenüberstellung der beiden Posts zur besseren Übersicht dar.

Beitrags-Insights	Klassischer Post	Guerilla-Post
Impressionen	1.636	2.742
Reichweite	1.290	2.082
Erreichte Konten x % sind davon bisher noch nicht gefolgt	46	65
Likes	115	159
Kommentare	2	0
Teilen	2	3

Beitrags-Insights	Klassischer Post	Guerilla-Post
Gespeichert	7	9
Profilaufrufe	14	11
Abonnements	0	0

Abbildung 18: Gegenüberstellung der beiden Posts aus Abbildung 16 und Abbildung 13
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Guerilla-Post erhielt mit Abstand mehr Impressionen als der klassische Beitrag. Die Reichweite beträgt demnach knapp 800 Nutzer mehr. Im Vergleich zu den 65% des Guerilla-Posts waren es bei dem klassischen Post nur 46 % der erreichten Konten, die keine Follower von Automobilia Atelier darstellten. Das bedeutet, dass durch das Kurzvideo weitaus mehr „neue“ Nutzer auf den Account von Automobilia Atelier aufmerksam gemacht wurden. Innerhalb von drei Tagen erhielt das Video 159 Likes, was 44 Gefällt-mir Angaben mehr als bei dem klassischen Bild-Beitrag darstellen. Im Hinblick auf die Profilaufrufe und die unter den Beiträgen verfassten Kommentare schnitt der klassische Post mit einer leichten Tendenz besser ab. Der Video-Beitrag wurde hingegen häufiger mit anderen Nutzern geteilt und in einer Collection gespeichert. Mit keinem der beiden Beiträge wurden Abonnenten gewonnen.

Der Insights-Auswertung von Instagram geht nicht hervor, wie hoch die Anzahl an Direct Messages in Folge des Posts waren. Der Gründer berichtet jedoch von vermehrten Anfragen innerhalb der drei Tage nach der Veröffentlichung des Kurzvideo-Posts. Hingegen erreichten ihn nach dem klassischen Posting keine privaten Nachrichten beziehungsweise konkrete Anfragen.

4.3 Erkenntnisse

Der Vergleich der Posts hat gezeigt, dass das Guerilla Marketing bei Anwendung auf Social Media im Kontext des Gründungsunternehmens Automobilia Atelier erfolgreicher war als ein klassischer Beitrag. Die Zielsetzung bestand darin, die Reichweite des Accounts zu erhöhen und Beiträge neuen Menschen der Zielgruppe zu präsentieren. In diesem Hinblick hat der Video-Beitrag im Rahmen des Guerilla-Marketing seine

Wirkung gezeigt. Mit geringen Mitteln in Form von zusätzlichem Aufwand wurde eine erhöhte Reichweite erzielt.

Die Anwendung des Entrepreneurial Marketing, konkret der Einsatz des Guerilla-Marketing bietet einem Gründungsunternehmen einige Vorteile. Dabei ist wichtig, dass das Guerilla Marketing das klassische Marketing nicht in Frage stellt, sondern eine Alternative bietet. Deren Ziel ist es durch minimale Kosten und maximale Raffinesse den Umsatz des Unternehmens zu erhöhen (Levinson 1990, S.9; Czech 2011, S.14). Im Falle von Automobilia Atelier hebt sich der Instagram Account durch die kreative Inszenierung des Produkts von der Konkurrenz ab. Die Zielgruppe wird erreicht und die Marke bleibt (bestenfalls) im Gedächtnis des Nutzers. Zudem wurden durch den Video-Post einige Anfragen generiert. Sei es Kaufanfragen oder Ankaufangebote zu historischen Teilen. Demnach wurde mit diesem Ansatz im weitesten Sinne der Umsatz von Automobilia Atelier durch den Einsatz von einem geringen Mehraufwand erhöht.

Abschließend kann man sagen, dass ein Unternehmen zunächst seine Stärken kennenlernen und ausprobieren muss, um diese optimal einsetzen zu können. Automobilia Atelier steht in dieser Hinsicht noch ganz am Anfang. In Zukunft sollten weitere unkonventionelle Arten von Posts im Rahmen des Guerilla Marketing ausprobiert und beobachtet werden. So kann festgestellt werden, was bei der gewünschten Zielgruppe am besten ankommt.

Der Gründer von Automobilia Atelier, Marius Löwenstein gibt folgendes Statement zum Thema Entrepreneurial Marketing: „Das Entrepreneurial Marketing hat mir gezeigt, dass man die Reichweite durch unkonventionelle Posts auf Instagram bei der gewünschten Zielgruppe erweitern kann. Durch einen geringen Mehraufwand und etwas Kreativität erreicht man potentielle Käufer und kann den Umsatz steigern. Auch in Zukunft werde ich diese Art und Weise des Öfteren verwenden und die erzielten Ergebnisse analysieren und weiter optimieren.“ (Marius Löwenstein 2019)

5 Schlussbetrachtung

„A small business is not a little big business“ (Welsh; White 1981, S.18). Diese Aussage zieht sich durch die gesamte vorliegende Arbeit. Angefangen bei den Liabilities eines jungen Unternehmens bis hin zu dem praktischen Einsatz von Marketinginstrumenten - in allen Bereichen unterscheidet sich ein Gründungsunternehmen von einem etablierten Unternehmen. Dabei werden besonders die jungen Unternehmen zu Beginn der Gründung vor zahlreiche Herausforderungen gestellt.

Die Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Arbeit lag darin, den Begriff des Entrepreneurial Marketing genauer zu beleuchten und die besonderen Eigenschaften junger Unternehmen herauszustellen, um so die zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing im Hinblick auf die praktische Anwendung zu bewerten.

Das Forschungsgebiet wurde zu Beginn dieser Arbeit durch die Erläuterung der Bereiche des Entrepreneurships und des Marketing abgesteckt. Im Zuge dessen wurden die besonderen Eigenschaften junger Unternehmen, die sogenannten Liabilities vorgestellt. Auf Grundlage dessen wurde dann das Entrepreneurial Marketing mit seinen Unterschieden zum klassischen Marketing herausgestellt. Daran anschließend folgte die Literaturanalyse, die auf den aktuellen Stand der Forschung aufmerksam machte und die zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing näher betrachtete.

Allgemein ist fraglich, ob einem jungen Gründungsunternehmen abgesehen von der Ausrichtung des Marketingkonzepts auch die gleichen Instrumente wie der etablierten Konkurrenz zur Verfügung stehen (Freiling; Kollmann 2015, S.619). Die Liabilities haben gezeigt, dass dies nicht der Fall ist. Aufgrund von der geringen Mittelausstattung ist es den meisten Gründungsunternehmen nicht möglich alle Marketinginstrumente zu nutzen. Das Entrepreneurial Marketing bietet somit eine vielversprechende Alternative zum klassischen Marketing, die sich besser an die Eigenschaften eines jungen Gründungsunternehmens anpassen lässt. Die praktische Betrachtung der Ansätze in Form einer Case Study bestätigte diese Annahme im Laufe der Arbeit. Es wurde herausgestellt, dass ein Gründungsunternehmen beispielsweise durch unkonventionelle Maßnahmen im Zuge des Guerilla Marketing mit geringen Mitteln ihre Reichweite erhöhen kann.

Festzuhalten ist, dass durch die Situation eines am Anfang stehenden Unternehmens zahlreiche neue Ansätze des Marketing entstehen und auch etablierte Unternehmen durch diese Ansätze an neuer Kreativität und Ideenreichtum gewinnen. Allgemein bietet das Entrepreneurial Marketing mit seinen zentralen Ansätzen eine Chance die Schwächen eines jungen Gründungsunternehmens in Stärken zu verwandeln und diese zu seinem Vorteil gegenüber der etablierten Konkurrenz einzusetzen.

Die mangelnde Fachliteratur und die große Bedeutung des Marketing für den Unternehmenserfolg bestätigen, dass auch in Zukunft die Notwendigkeit der Forschung im Hinblick auf das Entrepreneurial Marketing besteht. Manche Bereiche werden jedoch im Zuge der Thematik häufiger in der Literatur thematisiert als andere. Beispielsweise konnte im Rahmen dieser Forschungsarbeit festgestellt werden, dass die besonderen Eigenschaften junger Unternehmen bereits umfassend in der Literatur behandelt wurden. Zudem gibt es bereits zahlreiche literarische Werke über die zentralen Ansätze des Entrepreneurial Marketing, welche eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Ansätze beinhalten. Hingegen fehlt jedoch die allumfassende Betrachtung von Möglichkeiten des Einsatzes von Marketinginstrumenten und -ansätzen unter Berücksichtigung des Lebenszyklus eines Unternehmens. Denn die Voraussetzungen und dazugehörige Herausforderungen eines Unternehmens verändern sich mit der fortschreitenden Entwicklung. Es stellt sich die Frage: Welche Marketinginstrumente oder -ansätze sollten zu welchem Zeitpunkt im Lebenszyklus eines Unternehmens eingesetzt werden?

Festzuhalten ist, dass es keinen allgemeingültigen Ansatz für ein effektives Marketing gibt. Allgemein ist es wichtig, Veränderungen am Markt, beim Kunden, bei der Konkurrenz sowie im eigenen Unternehmen schnellstmöglich zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren.

6 Anhang

6.1 Konzeptmatrix

Konzeptmatrix

Artikel	Konzept A: Entrepreneurship	Konzept B: Marketing	Konzept C: Grundlagen Entrepreneurial Marketing	Konzept C1: Ansätze des Entrepreneurial Marketing	Konzept D: Gründungsunternehmen	Konzept E: Unternehmerische Gelegenheiten
Bernecker, M. (2014)	-	Hoch	-	-	-	-
Czech, C. (2011)	-	Mittel	.	Hoch	-	-
Engler, U.; Hautmann, E. (2010)	-	Hoch	-	-	-	-
Freiling, J.; Kollmann, T. (2015)	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch
Fritsch, M. (2016)	Hoch	-	-	-	Hoch	Mittel
Fueglistaller, U.; Müller, C.; Volery, T. (2008)	Hoch	Gering	-	-	Mittel	Gering
Grichnik, D.; Witt, P. (2011)	Mittel	Mittel	Hoch	-	Hoch	Gering
Gruber, M. (2004)	Gering	Mittel	Hoch	Mittel	Hoch	Gering
Gulms, M. (2000)	Gering	Hoch	Gering	-	Hoch	Gering
Hutter, K.; Hoffmann, S. (2013)	-	Hoch	-	Hoch	Gering	-
King, C. (2006)	Mittel	Hoch	Gering	-	Mittel	-
Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L.C.; Piercy, N. (2016)	-	Hoch	-	-	Gering	-

Artikel	Konzept A: Entrepreneurship	Konzept B: Marketing	Konzept C: Grundlagen Entrepreneurial Marketing	Konzept C1: Ansätze des Entrepreneurial Marketing	Konzept D: Gründungsun- ternehmen	Konzept E: Unterneh- merische Gelegenhei- ten
Krieger, K.H. (2012)	-	Hoch	-	Hoch	Gering	-
Kuckertz, A. (2015)	Gering	Mittel	Hoch	Gering	Hoch	-
Nufer, G.; Bender, M. (2008)	-	Hoch	Gering	Hoch	Gering	-
Rößl, D.; Kraus, S.; Fink, M.; Harms, R. (2009)	-	Mittel	Mittel	Hoch	Gering	-
Shane, S. (2003)	Hoch	-	-	-	Gering	Hoch
Zerr, K. (2003)	-	Gering	-	Hoch	Gering	-

Tabelle 9: Allgemeine Konzeptmatrix (Quelle: eigene Darstellung)

6.2 Interview mit dem Gründer von Automobilia Atelier

Untersuchungsgegenstand: Automobilia Atelier

Interviewpartner: Marius Löwenstein - der Gründer von Automobilia Atelier

1. Steckbrief

	
Automobilia Atelier	
Rechtsform	Einzelunternehmer
Sitz	56132 Frücht
Gründung	17.06.2018
Leitung	Marius Löwenstein
Mitarbeiter	1
Website	http://www.automobilia-atelier.de
Instagram	https://www.instagram.com/automobilia_atelier/
Facebook	https://www.facebook.com/Automobilia-Atelier-553440395149061/

2. Allgemeine Fragen zur Gründung

2.1 Wann erfolgte die Gründung?

Offiziell gegründet habe ich Automobilia Atelier am 17.06.2018 - also vor mehr als einem Jahr.

2.2 Mit welcher Intuition erfolgte die Gründung?

Mein Interesse für Oldtimer und klassische Automobile wurde bereits in meiner Kindheit geweckt. Mittlerweile bin ich seit 6 Jahren stolzer Besitzer eines Oldtimers, einem Scirocco 1 Baujahr 1977. Im Laufe der Jahre und mit wachsendem Interesse an der Automobil Szene machte ich letztes Jahr mein Hobby zum Beruf. Der An- und Verkauf von originalen Oldtimerteilen der damaligen Zeit, spezialisiert auf Lenkräder. Gerade

der Interessensaustausch und Kontakt mit Gleichgesinnten bietet jeden Tag aufs neue Freude.

2.3 Wie lässt sich das Geschäftskonzept hinter Automobilia Atelier beschreiben?

Das Geschäft von Automobilia Atelier besteht aus dem An- und Verkauf von historischen Lenkrädern. Der weltweite Verkauf erfolgt über Plattformen wie Ebay, Ebay Kleinanzeigen und vereinzelt über Instagram.

2.4 Welche Rolle spielt der Unternehmenssitz bei Automobilia Atelier?

Der Sitz von Automobilia Atelier spielt aufgrund des durchweg digitalen Geschäfts keine bedeutende Rolle. Die An- und Verkaufsabwicklung findet online über die Plattformen oder telefonisch statt, wodurch die Abwicklung auch dezentral stattfinden kann. Lediglich für die Aufbereitung, Restauration von vereinzelt Teilen, die Lagerung des Sortiments, sowie für die Verpackung der Teile ist der zentrale Standort von Bedeutung.

2.5 Wie viele Mitarbeiter umfasst Automobilia Atelier?

Automobilia Atelier ist derzeit ein Ein-Mann-Unternehmen und besteht lediglich aus mir, dem Gründer, Marius Löwenstein. Daher bin ich zuständig für das komplette Geschäft von An- und Verkaufsabwicklung über Kundenkontakt, Beratung, Versandabwicklung, Marketing, Produktfotographie, Aufbereitung und Restauration, sowie die nachfolgende Kundenpflege.

2.6 Inwieweit haben Ihre persönlichen Eigenschaften zur Gründung von Automobilia Atelier geführt?

Derzeit bin ich Vollzeit im Angestelltenverhältnis tätig. Vor der Gründung von Automobilia Atelier habe ich bereits neben meiner Hauptbeschäftigung eine Medienagentur geführt. Das Interesse an einer gewissen Selbstständigkeit neben dem Hauptberuf war demnach schon seit dem Abschluss meiner Ausbildung präsent. Durch die Leidenschaft zum klassischen Automobil und dem klassischen Rennsport entstand im Jahr 2018 dann die Idee zu Automobilia Atelier, welche somit das Gewerbe der Medienagentur nach fünf Jahren ablöste.

2.7 Entwicklung nach der Gründung: Was hat sich seit der Gründung verändert?

Nach der Gründung letztes Jahr galt es zunächst in gewisser Weise sich „aus zu probieren“ und die Zielgruppe näher kennenzulernen. Der Fokus lag erst einmal auf den Verkaufskanälen und wie man dort mit den richtigen Worten und Fotos der Produkte die passenden Interessenten erreicht. In Folge dessen habe ich andere Kanäle in Betracht gezogen, um das Interesse meiner Zielgruppe zu gewinnen und mich mit dieser auszutauschen. Meine Wahl traf auf Instagram, nach und nach gewann ich organisch, wie auch durch gesponserte Posts an Reichweite und Follower. Bis heute versuche ich die Produktfotos immer weiter zu professionalisieren und noch besser mit der Zielgruppe zu interagieren. Die Versandabwicklung wurde durch die Online-Frankierung optimiert und nimmt demnach nicht mehr so viel Zeit in Anspruch. Da der Arbeitsaufwand in dem letzten Jahr angestiegen ist und viel Zeit nach meinem Hauptberuf in Anspruch nimmt, entstand die Überlegung meine Arbeitszeit zu verkürzen, um mir wieder Freiraum für Kreativität und den Ausbau der Geschäftsidee (weitere Geschäftsfelder) zu schaffen. In Folge dessen beträgt seit September 2019 meine Arbeitszeit nur noch 30 statt 35 Stunden.

3. Fragen zum Bereich des Marketing

3.1 Wie wird Marketing bei Automobilia Atelier betrieben?

Aktuell überwiegend über Instagram in Form von Posts, die teilweise auch beworben werden. Um die Social Media Präsenz zu erweitern, versuche ich mich seit kurzem an Werbeanzeigen auf Facebook, um die Zielgruppe genauer zu analysieren und lokalisieren. Jedoch spielen auch persönliche Kontakte eine große Rolle bei Automobilia Atelier. Besonders der Austausch auf themenspezifischen Classic Messen und Oldtimer Rennsport Events ist wichtig, um in direkten Kontakt mit der Zielgruppe zu treten. Dabei habe ich bisher ausschließlich als Besucher an diesen Veranstaltungen teilgenommen, da die Teilnahme als Unternehmen meist sehr kostspielig und meist den etablierten Marken vorbehalten ist.

3.2 Welche Channel werden mit Werbung bespielt?

Momentan befindet sich die Website von Automobilia Atelier noch im Aufbau und ein „eigener“ Internetauftritt abseits von Social Media und den Verkaufsplattformen besteht zur Zeit noch nicht. Die Nachfrage nach einer Website ist gerade von der älteren Zielgruppe ohne Social Media Account in der letzten Zeit vermehrt aufgekommen. Demnach wird die Website planmäßig gegen Ende des Jahres veröffentlicht.

3.3 Welche Bedeutung hat das Marketing bei Automobilia Atelier?

Allgemein läuft der Verkauf über bereits vorhandene Plattformen, die bereits Reichweite besitzen. Dementsprechend ist erstmal kein eigenes Online-Marketing abgesehen von Social Media notwendig. Das in der letzten Zeit aufgebaute Kapital kann jedoch nun vermehrt in das eigenen Marketing, wie beispielsweise Werbeanzeigen auf Instagram oder Visitenkarten investiert werden. Denn erst seit dem zweiten Geschäftsjahr habe ich die Zeit und die nötigen finanziellen Mittel dazu.

3.3.1 Bedeutung von Marketing in Form von Flyer, Visitenkarten etc.?

Printwerbung in Form von Flyer und Visitenkarten wurde bisher noch nicht betrieben, da bisher alles meiste digital abläuft. Visitenkarten sind derzeit in Arbeit, da durch den persönlichen Kontakt, unter anderem bei Messen Visitenkarten als Kontaktausgangsmöglichkeit immer wichtiger werden.

3.3.2 Bedeutung von Social Media?

Mittlerweile bin ich für Automobilia Atelier nahezu täglich auf Instagram aktiv und produziere täglich Content und teile diesen mit der Community. Die Ziele sind dabei in erster Linie die Zielgruppe kennen zu lernen, sich eine Reichweite aufzubauen und Automobilia Atelier zu einer Marke zu machen. Vereinzelt gehen mittlerweile auch Ankauf- und Verkaufsangebote ein.

3.4 Was sind die Hauptziele des Marketing bei Automobilia Atelier?

Im Bereich des Social Media Marketing stehen der Aufbau von Reichweite und das Branding an erster Stelle. Der Austausch mit der Zielgruppe ist jedoch einer der wichtigsten Punkte.

4. Praxisbeispiele im Bereich Social Media Marketing

Klassischer Post von Automobilen Atelier

4.1 Wie sieht ein typischer Post von Automobilia Atelier aus?

Die Aufnahme der Fotos für Instagram erfolgt immer nach dem gleichen Schema: aufgenommen mit einer Kompaktkamera in einer Fotobox (für die passende Beleuchtung des Produkts). Eine Nachbereitung mit Lightroom ermöglicht im Nachhinein ein harmonisches Erscheinungsbild im Feed. Typischerweise werden klassische Lenkräder verschiedener Hersteller in den Fokus gesetzt. Die Hashtags werden so gewählt, um mit dem jeweiligen Post die passende Zielgruppe zu erreichen. Im Vorhinein wird Recherche betrieben, um so die schlagkräftigsten Hashtags zu wählen und die maximale Reichweite auszunutzen. Außerdem wird oberhalb der Hashtags eine kleine Beschreibung wie z.B. Baujahr, Hersteller und Vorgeschichte hinzugefügt. Zeitweise habe ich zudem ausprobiert meine Zielgruppe mit Automobilia Gegenständen abseits von Lenkrädern zu erreichen, was bisher nicht so erfolgsvorsprechend war. Demnach kann man sagen, dass die Beiträge der historischen Lenkräder am besten bei der Zielgruppe ankommen. Ein typischer Post (nicht beworben) ist beispielsweise unter: <https://www.instagram.com/p/B3KiNkIijbj/> zu finden.

4.2 Was soll durch einen solchen Post erreicht werden?

Mit den Posts sollen potentielle Käufer und Interessenten angesprochen werden, welche sich wiederum durch eine Direct-Massage an mich wenden können. Hier ist es möglich Preisinformationen und weitere Details privat zu übermitteln. In den Kommentaren kann ebenfalls auf Fragen und Hinweise der Follower eingegangen werden. Durch diese Interaktion wird die Reichweite eines Posts vergrößert und weitere Instagram-Nutzer auf meinen Feed aufmerksam.

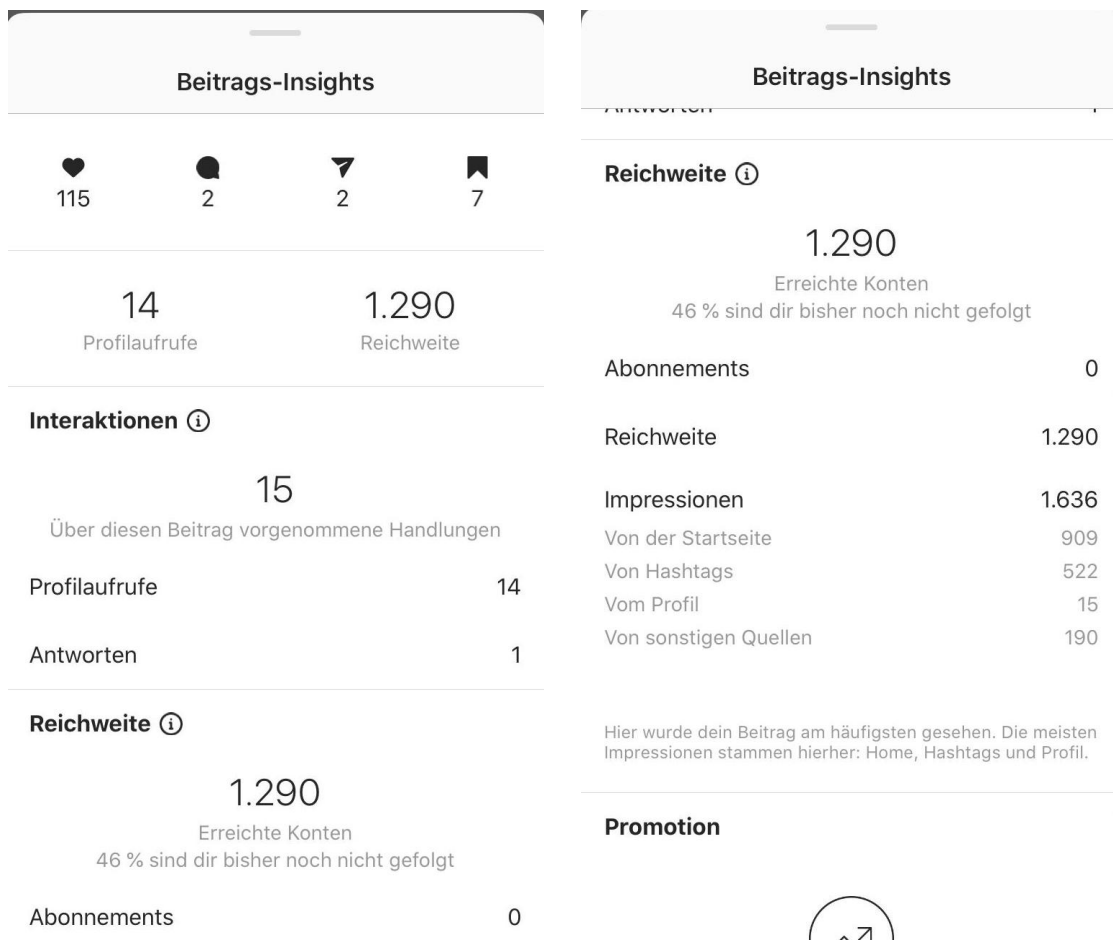
4.3 Wer ist die klassische Zielgruppe von Automobilia Atelier?

Die klassische Zielgruppe sind Oldtimer- und Motorsport begeisterte. Oftmals selbst im Besitz eines Oldtimers und auf der Suche nach dem i-Tüpfelchen für ihr klassisches Gefährt. Kurz gesagt: Überwiegend männlich, um die 35 bis 65 Jahre alt, gutverdi-

enend, zahlungskräftig - Individualisten, die Wert auf Hochwertigkeit, Seltenheit, Qualität und die Geschichte zeitgenössischer Originalteile legen.

4.4 Wie ist die durchschnittliche Performance eines solchen Posts?

Der unter dem Link zu findende Post weist eine durchschnittliche Performance auf: <https://www.instagram.com/p/B3KiNkIijbj/>. Die dazugehörige Insights-Auswertung schlüsselt die Performance etwas genauer auf:



4.5 Wie entstand die Idee zu dem an das Guerilla-Marketing angelehnte Post?

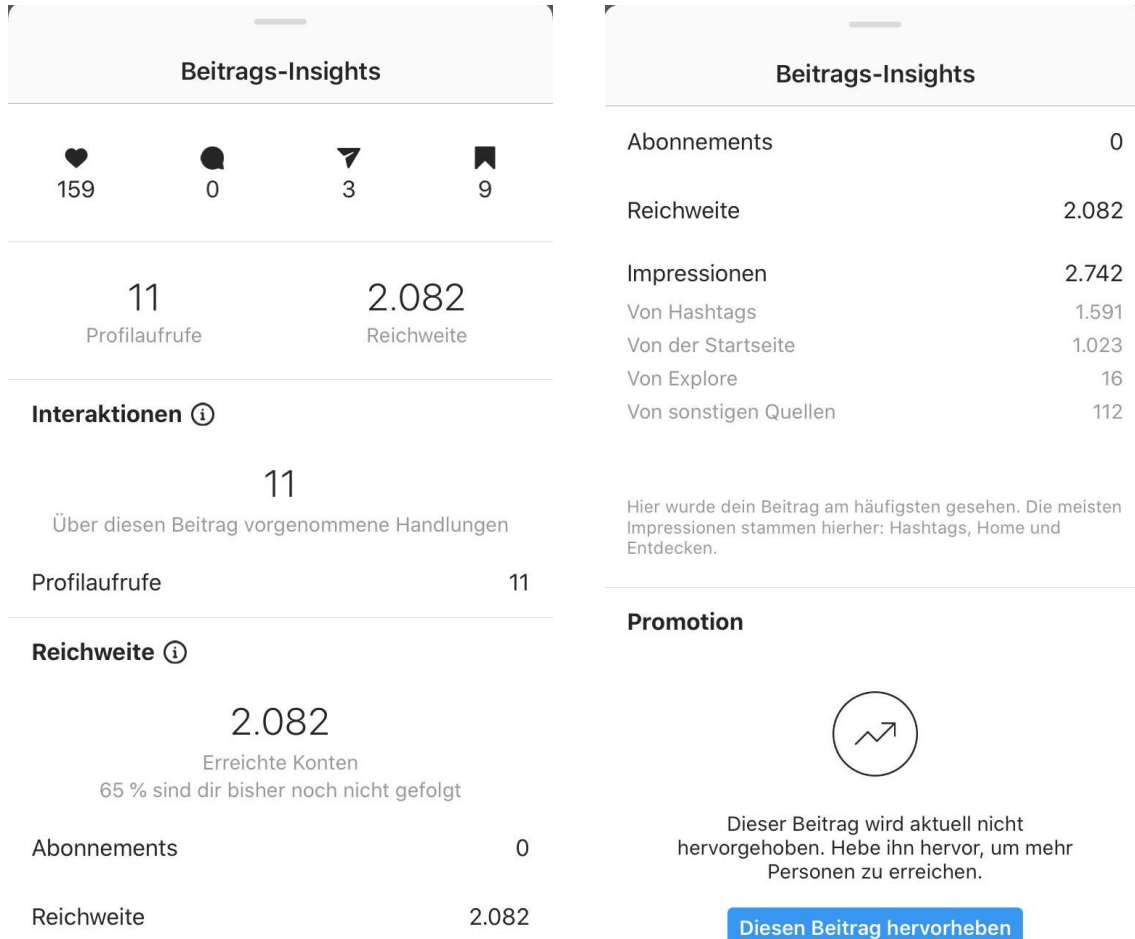
Die Idee zu dem Kurzvideo entstand während der Restauration dieses Exemplars. Üblicherweise mache ich vor den Restaurationen oder Aufbereitungen ein Vorher-Bild, um im Nachhinein ein Nachher-Bild zu erstellen und für mich den Unterschied festzuhalten. Wie bei diesem Objekt:



Bei der Restauration dieses Lenkrades dachte ich mir es wäre kreativ und durchaus unkonventionell in dieser Sparte, aus diesen beiden Fotos ein Kurzvideo zu erstellen. Gesagt getan entstand in Photoshop das Video, welches nun unter <https://www.instagram.com/p/B3Pq44jFSas/> zu finden ist. Das Guerilla-Marketing hat mich dazu inspiriert etwas neues auszuprobieren und meiner Zielgruppe etwas zu zeigen, was kein anderer Account (oder nur sehr wenige) in dieser Weise teilt. Ich gebe der Zielgruppe somit einen Einblick in die Restaurationserfolge von Automobilia Atelier. Gleichzeitig wird das Alleinstellungsmerkmal, der stets originalen Teile in den Vordergrund gestellt. Zudem wird der Verfall, der in der vergangenen Zeit entstanden ist, dokumentiert.

4.6 Welche Performance ging aus diesem Post hervor?

Der Post erzielte innerhalb von drei Tagen folgende, aus den Insights zu entnehmende Performance:



In der Insights-Auswertung wird jedoch nicht festgehalten, wie viele Direct Messages in Folge des Posts generiert wurden. Natürlich kann man es nicht mit einer hundertprozentigen Sicherheit auf diesen Beitrag zurückführen, aber nach der Veröffentlichung habe ich innerhalb der folgenden drei Tage vermehrt private Nachrichten mit Anfragen zu Verkauf oder Ankauf erhalten. Dies war bei dem klassischen Post nicht der Fall.

4.7 Welche Erkenntnisse wurden aus diesem Post gezogen?

Mit einem vergleichsweise geringen Mehraufwand konnte ich eine erhöhte Reichweite erlangen. Wichtiger ist für mich jedoch, dass mit diesem Posting abseits von den vorhandenen Followern viele neue Nutzer der Zielgruppe erreicht wurden.

5. Ausblick und Implikationen

5.1 Wie werden Sie diese Erkenntnisse in der Zukunft nutzen?

In Zukunft werden ich mich öfter an eher unkonventionellen Beiträgen versuchen und meiner Community mehr Abwechslung bieten. Ebenfalls wichtig für mich ist es, die Insights detaillierter zu analysieren und optimieren. Auch im Hinblick auf die Zielgruppe sollte ich persönlich noch mehr Interaktion zeigen. Die Beschäftigung mit der Thematik des Entrepreneurial Marketing hat mir jedoch geholfen meine Marketingmaßnahmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, diese noch mehr auf die Zielgruppe anzupassen und auch mal etwas unkonventionelles zu wagen.

5.2 Wie lautet Ihr abschließendes Statement zum Thema Entrepreneurial Marketing?

Das Entrepreneurial Marketing hat mir gezeigt, dass man die Reichweite durch unkonventionelle Posts auf Instagram bei der gewünschten Zielgruppe erweitern kann. Durch einen geringen Mehraufwand und etwas Kreativität erreicht man potentielle Käufer und kann den Umsatz steigern. Auch in Zukunft werde ich diese Art und Weise des Öfteren verwenden und die erzielten Ergebnisse analysieren und weiter optimieren.

7 Literaturverzeichnis

Aldrich, H.; Auster, E.R. (1986). *Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications*. In: Cummings, L.L.; Staw, B.M., Eds.: *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: CT JAI Press, 165-198.

Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. Homewood, Illinois: Irwin.

American Marketing Association (2013). *Definitions of Marketing*. AMA Publishing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>, letzter Zugriff: 18.09.2019.

Balderjahn, I. (2004). *Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Bampo, M.; Ewing, M.T.; Mather, D.R.; Stewart, D.; Wallace, M. (2008). *The effects of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance*. *Information Systems research* 19, 3(2008).

Becker, J. (2012). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 10.Auflage. München: Vahlen Franz GmbH.

Belz, F.M.; Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.

Benkenstein, M. (1987). *F&E und Marketing - Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzeptionen bei Innovationsentscheidungen*. Wiesbaden: Springer.

Benkenstein, M. (1992). *Strategisches Marketing-Management in High-Tech-Branchen*. *Thesis* 9, 8-14.

Benkenstein, M. (2002). *Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz*. Stuttgart: Kohlhammer.

Bernecker, M. (2014). *Marketing: Grundlagen - Strategien - Instrumente*. Köln: Johanna Verlag.

Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. New York: SAGE.

Bjerke, B.; Hultmann, C.M. (2002). *Entrepreneurial marketing - the growth of small firms in the new economic era*. Cheltenham: Edward Elgar.

Brinckmann, J. (2004). *Studie zur Entwicklung junger Technologieunternehmen: Ergebnisse für die Teilnehmer 2004*. <http://www.uni-graz.at/tim/files/1111500518.pdf>, letzter Zugriff: 03.07.2019

- Bruhn, M. (2004). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 7.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation - Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2009). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 9.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Bruhn, M. (2014). *Grundbegriffe und -konzepte des Marketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2015). *Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen*. In: Freiling, J.; Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 545-565.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1992). *Survival chances of newly founded Business Organizations*. In: *American Sociological Review*, 57.Jg. (1992), H.2, 227-242.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1998). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*. 2.Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Brüser, R. (2014). *Viral Marketing in Social Media: Planung, Seeding und Steuerung*. Hamburg: disserta Verlag.
- Burton, N.; Chadwick, S. (2009). *Ambush Marketing in sport: An analysis of sponsorship protection means and counter-ambush measures*. *Journal of Sponsorship*, 2(4), 303-315.
- Cantillon, R.; Hayek, F.A.; Hayek, H. (1931). *Abhandlung über die Natur des Handels im Allgemeinen*. Jena: Fischer Verlag.
- Carson, D.; Gilmore, A. (2000). *Marketing at the interface: not „what“ but „how“*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (1), 1-8.
- Chaston, I. (2000). *Entrepreneurial Marketing. Competing by Challenging Conventions*. Basingstoke: Macmillan.
- Coviello, N.E.; Brodie, R.J. (2000). *An investigation of marketing practice by firm size*. *J Bus Ventur*, 15(5/6), 523-547.
- Croft, M. (1998). *Joking aside*. In: *Marketing Week*, Vol. 21, Issue 15, S. 41-44.
- Czech, C. (2011). *Guerilla Marketing: Wider die Werbe-Aversion*. Marburg: Tetum Verlag.

- Davis, K.; Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational behavior*. 7 edition, New York: McGraw Hill, 109.
- Diekhof, R.; Giesecking, F.; Forster, T. (2001). *Kontrolle statt Vertrauen*. In: Werben & Verkaufen 41, 28.
- Dobele, A.; Lindgreen, A.; Beverlang, Vamhamme, J.; van Wijk, R. (2007). *Why Pass On Viral Messages? Because They Connect Emotionally*. In: Business Horizons, 50(4).
- Drees, N.; Jäckel, M. (2008). *Guerilla-Marketing - Grundlagen, Instrumente und Beispiele*. transfer - Werbeforschung & Praxis, 2, 31-37.
- Drucker, P.F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Collins.
- Drucker, P.F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Routledge Classics.
- Eckler, P.; Bolls, P. (2011). *Spreading the Virus: Emotional Tone of Viral Advertising and its Effects on Forwarding Intentions and Attitudes*. Journal of Interactive Advertising, 11(2), 1-11.
- Eggers, F. (2007). *What makes small companies special? A qualitative approach*. In: Schöning, S.; Richter, J.; Wetzels, H.; Nissen D. (Hrsg.): *Kleine und mittlere Unternehmen: Unternehmensnachfolge und Innovationspotenzial*. Frankfurt: Lang, 31-40.
- Eggers, F. (2009). *Gründungsmarketing. Theorie und Empirie des Marketing junger Dienstleistungsunternehmen*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Engler, U.; Hautmann, E. (2010). *Grundwissen: Marketing*. 2.Auflage. Berlin: Cornelsen.
- Fallgatter, M. (2002). *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Springer Fachmedien.
- Fallgatter, M. (2004). *Entrepreneurship - Konturen einer jungen Disziplin*. Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 56(2), 23-44.
- Fallgatter, M.J.; Brink, S.; Stelzer, F. (2015). *Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation*. In: Freiling, J.; Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 89-99.
- Freiling, J.; Kollmann, T. (2008). *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Freiling, J.; Kollmann, T. (2015). *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Freiling, J. (2006). *Entrepreneurship: theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*. München: Verlag Franz Vahlen.

Fritsch, M. (2016). *Entrepreneurship*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Froböse, M.; Thurm, M. (2016). *Marketing*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Förster, A.; Kreuz, P. (2006). *Marketing-Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg*, 2.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fueglistaller, U.; Müller, C.; Volery, T. (2008). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektive mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 3.Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

Gelbrich, K.; Wünschmann, S.; Müller, S. (2018). *Erfolgsfaktoren des Marketing*. 2.Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

GfK (2007). *Alternative Werbeformen - Zentrale Ergebnisse*. Welle 3, 2007. Nürnberg.

Gierl, H.; Helm, R. (2003). *Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung*. In: Downing, M.; Drumm, H.J. (Hrsg.): *Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum*. 2. Auflage, Berlin: Springer, 73-90.

Golan, G.J.; Zaidner, L. (2008). *Creative Strategies in Viral Advertising: An Application of Taylor's Six-Segment Message Strategy Wheel*. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, 4(2008).

Göthlich, S. E. (2003). *Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Manuskript aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No.578.

Grichnik, D. (2006). *International Entrepreneurship: Entscheidungs- und Risikoverhalten von Unternehmensgründern und Venture-Finanziers in kulturellen Kontexten - Theoriebildung und empirische Analysen*. In: Schade, C. (Hrsg.): *Reihe Entrepreneurship Marketing & Innovation*. Berlin: Duncker & Humboldt.

Grichnik, D.; Brettel, M.; Koropp, C.; Mauer, R. (2010). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Grichnik, D.; Mauer, R. (2011). *Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktunsicherheit als Kern des Entrepreneurial Marketing*. In: Grichnik, D.; Witt, P. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing. Journal of Business Economics. ZfB Special Issue 6/2011*, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 27-58.

Groucutt, J.; Leadley, P.; Forsyth, P. (2004). *Marketing. Essential principles, new realities*. London: Kogan Page Business Books.

- Gruber, M. (2003). *Research on marketing in emerging firms: key issues and open questions*. International Journal of Technology Management 26(5/6), 600-620.
- Gruber, M. (2004a). Entrepreneurial Marketing. In: Die Betriebswirtschaft, 64(1), 78-100.
- Gruber, M. (2004b). *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. In: Schmalenbach Business Review (ZfbF), 56(2), 164-199.
- Grulms, M. (2000). *Marketing in neugegründeten Unternehmen*. Köln: Josef EUL Verlag.
- Hadeler, T; Winter, E. (2000). Gabler Wirtschaftslexikon: Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht und Steuern. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hallböck, J.; Gabrielsson, P. (2013). *Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies*. International Business Review, 22(6), 1008-1020.
- Hansen, U.; Strauss, B. (1983). *Marketing als marktorientiertes Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil?*. Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis 2, 77.
- Hatch, C. (2005). „When you should try Guerilla Marketing“. ABA Bank Marketing, March 2005, 53.
- Heil, A.H. (1999). *Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern*. Wissenschaftliche Reihe der DtA (Hrsg.), Band 1, Bonn: Dt. Ausgleichsbank.
- Hills, G.E.; Barnaby, D.J.; Duffus, L.R. (1983). *Marketing and small business/entrepreneurship: conceptual and research direction*. Washington: International Council for Small Business.
- Hills, G.E. (1984). *Market analysis and marketing in new ventures - venture capitalists' perceptions*. In: Hornaday, John A.; Tarpley, Fred Jr.; Timmons, Jeffrey A.; Vesper, Karl H. (Hrsg.) Frontiers of Entrepreneurship Research, 43-54. Babson College Center, Wellesley.
- Hills, G.E.; LaForge, R.W.; Parker, B.J. (Hrsg.) (1989). *Research at the marketing/entrepreneurship interface*. Chicago: University of Illinois.
- Hills, G.E.; LaForge, R.W. (1992). *Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 16(3), 33-59.

- Hills, G.E.; Hultman, C.M.; Miles, M.P. (2008). *The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing*. Journal of Small Business Management, 46(1), 99-112.
- Hippner, H.; Berg, F.; Hampel, S. (2010). *Guerilla Marketing*. In: WiSu- das Wirtschaftsstudium, 39(3), 351-356.
- Holland, H. (2007). *Die neuen Werbeformen*. In: Direkt Marketing, 43(3), 28-33.
- Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement*. 4.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Huber, F.; Meyer, F.; Nachtigall, C. (2009). *Guerilla-Marketing als kreative Werbeform. Eine empirische Analyse am Beispiel der Markt MINI*, Lohmar: Josef EUL Verlag.
- Hutter, K.; Hoffmann, S. (2011). *Guerilla-Marketing- eine nüchterne Betrachtung einer viel diskutierten Werbeform*. International Journal of Marketing, 50(2), 121-135.
- Hutter, K. (2012). *Mit Emotional Mapping Ambient-Media messen und steuern*. transfer - Werbeforschung & Praxis, 58(2), 58-65.
- Hutter, K.; Schwarz, U. (2012). *Image effect of ambush marketing: The case of FIFA Soccer World Cup 2010*. Proceeding of Australian % New Zealand marketing Academy (ANZMAC) 2012, December 3rd-5th, Adelaide, Australia.
- Hutter, K.; Hoffmann, S. (2013). *Professionelles Guerilla-Marketing: Grundlagen-Instrumente-Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hutter, K. (2013). *Guerilla marketing in practice: An exploration into meanings and motives*. Paris: Proceedings of the 12th International Marketing Trends Conference.
- Jacobsen, L.K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung: Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
- Kanbach, P. (2007). *Ein Einblick in Guerilla Marketing: Grundlagen, Theorie und Praxis*. VDM Verlag Dr.Müller.
- Kao, J.J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity, and Organization*, Englewood Cliffs, N.J.
- Kazanjian, R.; Drazin, R. (1990). *A Stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures*. In: Journal of Business Venturing, 5. Jg (1990), H. 3, 137-150.
- King, C. (2006). *Erfolgreiche Marketingstrategien für technologieorientierte Unternehmensgründungen*. Köln: Josef EUL Verlag.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I.M. (1978). *Wettbewerb und Unternehmertum*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Klandt, H. (2003). *Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung*. In: Steinle, C.; Schumann, K. (Hrsg.): *Gründung von Technologieunternehmen. Merkmale - Erfolg - empirische Ergebnisse*, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 99-113.

Kluge, F.; Seebold, E. (2002). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, 24.Auflage, Berlin, New York: de Gruyter.

Kocak, A.; Abimbola, T. (2009): The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *Int Mark Rev* 26(4/5): 439.

Koch, M. and McGrath, R. (1996). *Improving Labor Productivity Human Resource Management Policies Do Matter*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 335-354.

Koch, L.T.; Schmengler, K. (2006). *Krisenmanagement in jungen Unternehmen*. In: *wisu - Das Wirtschaftsstudium*, 35(3), 327-331.

Köhler, R. (1981). *Grundprobleme der strategischen Marketingplanung*. In: *Die Führung des Betriebes*, Festschrift für Curt Sandig, Hrsg.: Geist, M.N.; Köhler, R., Stuttgart 1981, 261-291.

Kollmann, T. (2001). *Viral-Marketing - ein Kommunikationskonzept für virtuelle Communities*. In: Mertens, K.; Zimmermann, R. (Hrsg.): *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 60-66.

Kollmann, T. (2006). *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der New Economy*, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Kollmann, T.; Suckow, C. (2007). *The corporate brand naming process in the net economy*. *Qualitative Market Research*, Vol.10 No.4, 349-361.

Kollmann, T.; Kuckertz, A. (2015). *Implikationen des Market-Based-View für Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 51.65.

Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Kotler, P.; Keller, K.L.; Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. München: Addison-Wesley Verlag.

Kotler, P.; Keller, K.L.; Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12.Auflage, München: Pearson Studium.

Kotler, P.; Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. 14.Auflage, Bosten u.a.: Pearson.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L.C.; Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing*. 6.Auflage, Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

Kozinets, R.V.; de Vlack, K.; Wojnicki, A.C.; Wilner, S.J. (2010). *Networked Narratives: Understanding World-of-Mouth Marketing in Online Communities*. In: *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89.

Kraus, S.; Eggers, F.; Harms, R.; Hills, G.E.; Hultman, C. (2011). *Diskussionslinien der Entrepreneurial Marketing-Forschung: Ergebnisse einer Zitationsanalyse*. In: Grichnik, D.; Witt, P. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing*. *Journal of Business Economics*, ZfB Special Issue 6/2011, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 59-82.

Kraus, S.; Fink, M.; Röbl, D.; Reschke, C.H. (2006). *Entrepreneurial Marketing Revisited: A new Approach for the 21st Century?*. In: Ogunmokun, G.; Gabbay, R.; Rose, J. (Hrsg.): *Business Across Borders in the 21st Century*, Paris, 1037-1047.

Krieger, K.H. (2012). *Guerilla Marketing: Alternative Werbeformen als Techniken der Produktinszenierung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kuckertz, A. (2006). *Der Beteiligungsprozess bei Wagniskapitalfinanzierungen: Eine informations-ökonomische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kuckertz, A. (2015). *Management: Entrepreneurial Marketing*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Kuttelwascher, F. (2006). „*Mao für Kapitalisten*“. In: *Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing*, 49(7), 30-34.

Langner, S. (2005). *Viral Marketing: Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Langner, S. (2009). *Viral Marketing - Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen*, 3.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lee, F. (1976). *Entrepreneurial marketing management*. *Ind Mark Manag* 5(2), 5169-173.

Leise, O. (2002). *Werbung nervt*. In: *Absatzwirtschaft*, 12/2002, 84.

Leung, A. (2003). *Different Ties for Different Needs: Recruitment Practices of Entrepreneurial Firms at Different Developmental Phases*. Human Resource Management, 42(4), 303-320.

Levinson, J.C. (1984). *Guerilla-marketing- Easy and unexpensive strategies gor making big profit from small business*. New York: Mariner Books.

Levinson, J.C. (1990). *Guerilla Marketing: Offensives Werben und Verkaufen für kleinere Unternehmen*. 5.Auflage, Frankfurt/Main: Campus.

Levinson, J.C.; Godin, S. (1996). *Das Guerilla Marketing Handbuch. Werbung und verkauf von A bis Z, Ideen für kleinere und mittlere Unternehmen*. Frankfurt/New York: Campus.

Levinson, J.C. (2008). *Guerilla-Marketing des 21. Jahrhunderts: Clever werben mit jedem Budget*. Frankfurt am Main: Campus.

Levinson, Jay Conrad (o.J.): Homepage, www.gmarketing.com, <http://www.gmarketing.com/>, letzte Zugriff 16.10.2019.

Liebermann, M.B.; Montgomery, D.B. (1998). *First-Mover (Dis)Advantages - Retrospectives and Link with the Resource-Based-View*. Strategies Management Journal 19(12), 1111-1125.

Lodish, L.; Morgan, H.; Kallianpur, A. (2001). *Entrepreneurial marketing*. New York: John Wiley & Sons.

Luxton, S.; Drummond, L. (2000). *What is this thing called 'ambient advertising'?* Proceedings of the ANZMAC 2000. Visionary Marketing for the 21th Century: Facing the challenge evaluations, 734-738. Griffith University, Queensland, Australia.

Lyberger, M.R.; McCarthy, L. (2001). *An Assessment of consumer knowledge of, interest in, and perception of ambush marketing strategies*. Sport Marketing Quarterly, 10(2), 130-113.

Magrath, A.J. (1986). *When Marketing Services, 4 P's Are Not Enough*. Business Horizons, 29(3), 44-50.

Marketagent, (2010). *Ambient Media Trendbarometer Deutschland 2010*. Fachverband Ambient Media e.V.. Veröffentlicht: https://www.fachverband-ambientmedia.de/wp-content/uploads/2018/09/FAM_Ambient_Media_Trendbarometer_2017.pdf, letzter Zugriff 18.09.2019)

Martin, D.M. (2009). *The entrepreneurial marketing mix*. Qualitative Market Research: An international Journal, 12(4), Emerald Group Publishing Limited, 391-403.

Mauer, R.; Grichnik, D. (2011). *Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktunsicherheit als Kern des Entrepreneurial Marketing*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81 (Special Issue 6), 59-82.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. IL: Richard D. Irwin. Homewood: Illinois.

Meffert, H. (1997). *Marketing. Einführung in die Absatzpolitik*. 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H. (2000). *Marketingdisziplin im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxisbezogenen Anforderungen*. In: K.Backhaus (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart: Schaffer Poeschel, 327-338.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchberg, M. (2012). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2014). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 11.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 12.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Morris, M.H.; Schindehutte, M.; LaForge, R.W. (2002). *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives*. Journal of Marketing Theory & Practice, 10(4), 1-19.

Muzyka, D.F.; Hills, G.E. (1993). *Introduction*. In: Hills, G.E.; LaForge, R.W.; Muzyka, D.F. (Hrsg.), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (UIC Symposium Proceedings)*. Chicago (Ill.) 1993, vii-xv.

Noth, M.G. (2007). *Trittbrettfahren durch Werbung bei Sportveranstaltungen. Rechtliche Beurteilung von Ambush Marketing und ähnlichen Werbeformen*, Bern: Stämpfli Verlag.

Nufer, G. (2005). *Ambush Marketing - Angriff aus dem Hinterhalt oder eine Alternative zum Sportsponsoring?*. In: Horch, Heinz-Dieter/Hovemann, Gregor/Kaiser, Sebastian/Viebahn, Kai (Hrsg.): *Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen*, Köln 2005, 209-227.

Nufer, G. (2007). *Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen*, 3.Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Nufer, G.; Bender, M. (2008). *Guerilla Marketing, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*, No. 2008-05, Hochschule Reutlingen, ESB Business School, Reutlingen.

o.V. (2001). *Leise Werbetrommeln*. In: Werben und Verkaufen, Heft 47, 44-45.

Patalas, T. (2006). *Guerilla Marketing - Ideen schlagen Budget*, Berlin: Cornelsen Verlag.

Payne, M. (1998). *Ambush marketing: The undeserved advantage*. *Psychology & Marketing*, 15(4), 323-331.

Pechtl, H. (2007). *Trittbrettfahren bei Sportevents: das Ambush-Marketing*. *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere*, No. 01/2007, Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Greifswald.

Pechtl, K. (2008). *Ambush-Marketing*. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 2, 69-74.

Petrescu, M.; Korgaonkar, P. (2011). *Viral advertising: Definitional review and synthesis*. *Journal of Internet Commerce*, 10(3), New York: Basic Books.

Pichlmayer, S. (2006). *Guerilla - Venceremos!*. In: *Point - Werbung & Markenkommunikation*, Heft 11, Sommer 2006, 4-6.

Pischke, S. (2011). *Guerilla Marketing in der Automobilindustrie - Möglichkeiten und Grenzen*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Porter, L.; Golan, G.J. (2006). *From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising*. In: *Journal of Interactive Advertising*, 6(2).

Pott, A.; Pott, O. (2012). *Entrepreneurship - Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Read, S.; Dew, N.; Srarvathy, S.D.; Song, M.; Wiltbank, R. (2009). *Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach*. *J Mark* 73(3), 1-18.

Redwitz, G. (2010). *Die digital-vernetzte Wissensgesellschaft - Aufbruch ins 21. Jahrhundert*. München: Piper.

Ripsas, S. (1997). *Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns*. Deutscher Universitätsverlag.

Romanelli, Elaine (1989). *Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34 (1989), 369-387.

Rosen, E. (2000): *The Anatomy of Buzz: How to create word of mouth marketing*, New York, American Marketing Association.

Runia ,P.M ; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewissen, C. (2015). *Marketing: Prozess- und Praxisorientierte Grundlagen*. 4.Auflage, Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Röbl, D.; Kraus, S.; Fink, M. (2007). *Entrepreneurial Marketing*. WiSt Heft 12, 590-592.

Röbl, D; Kraus,S.; Fink, M; Harms, R. (2009). *Entrepreneurial Marketing. Geringer Mitteleinsatz mit hoher Wirkung*. Marketing Review St. Gallen, 1, 18-22.

Rüggeberg, H. (2003). *Marketing für Unternehmensgründer.Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sambisch, H. (1999). *Unternehmensgründung und Innovation: Gesamtüberblick, Aufgaben, Probleme*. In: Sabisch, H. (Hrsg.): *Management technologieorientierter Unternehmensgründungen*. Stuttgart 1999, 19-39.

Say, J.B. (1803/2001). *A Treatise on Political Economy*. Forgotten Books, New Brunswick.

Schindehutte, M.; Pitt, L.F.; Morris, M.H. (2009). *Rethinking marketing: the entrepreneurial imperative*. Upper Saddle River: Pearson.

Schmidt, K. (2002). *Ethische Markenführung macht Kunden*. Financial Times Deutschland. <http://www.ftd.de/ub/di/19956437.html>, letzter Zugriff: 25.06.2019

Schulte, T. (2007). *Guerilla Marketing für Unternehmertypen*. Das Kompendium, 3. Auflage, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York/London: Harper.

Schumpeter, J. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker & Humbolt.

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. Academy of Management Review 25(1), 217-226.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

- Shankar, A.; Horton, B. (1999). *Ambient media: Advertising's new media opportunity*. International Journal of Advertising, 18(3), 305-321.
- Sherman, W.S.; Black, J.A. (2006). *Proactive reification - Shifting market structure and entrepreneurship*. SAM Advanced Management Journal 71(2), 29-38.
- Simmonds, K. (1986). *Marketing as Innovation - The Eighth Paradigm*. In: Journal of Management Studies, Vol. 23, 479-500.
- Stinchcombe, A.L. (1965). *Social Structure and Organizations*. In: J.G. March (Hrsg.): Handbook of Organizations, 142-193, Chicago: RandMcNally.
- Stokes, D. (2000). *Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing*. In: Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 2. Jg. (2000), H. 1, 1-16.
- Summers, D.; Bullon, S. (2007). *Longman Dictionary of Contemporary English*. 10. Auflage, München: Pearson Longman; Langenscheidt.
- Turk, T.; Ewing, M.T.; Newton, F.J. (2006). *Using ambient media to promote HIV/AIDS protective behaviour change*. In: International Journal of Advertising, Vol. 25, Issue 3, 333-359.
- Vargo, S.L.; Lush, R.F. (2004). *Evolving to a new dominant logic study*. Journal of marketing, 68(1), 1-17.
- Venkataraman S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective*. In: Katz J. et Brockhaus R. (Eds.), Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 3, 119-138.
- Webster, J.; Watson, R.T. (2002). *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*. 26 (2). MIS Quarterly.
- Welling, M. (2005). *Guerilla-Marketing in der Markenkommunikation. Eine Systematisierung und kritische Analyse mit Anwendungsbeispielen*, Aachen: Shaker.
- Welsh, J.A.; White, J.F. (1981). *A small business is not a little big business*. Harvard Business Review 59, 18-32.
- Wilson, R.F. (2005). *The Six Simple Principles of Viral Marketing*. Web Marketing Today, February 1, 2005. Originally published 2/1/2000, 232.
- Wittneben, M.; Soldner, A. (2006). *Der Schutz von Veranstaltern und Sponsoren vor Ambush Marketing bei Sportgroßveranstaltungen*. Wettbewerb in Recht und Praxis, 10, 1175-1185.

Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Band 5, 5. Auflage, SAGE.

Zanger, C. (2003). *Zur Bedeutung des Marketing bei Existenzgründungen*. TU Spektrum 2, 22-23.

Zeithaml, C.; Zeithaml, V. (1984). *Environmental management: revising the marketing perspective*. J Marketing 48(2), 46-53.

Zerr, K. (2003). *Guerilla Marketing in der Kommunikation - Kennzeichen, Mechanismen und Gefahren*. In: Kamenz, U. (eds) Applied Marketing. Berlin, Heidelberg: Springer.

Zontanos, G.; Anderson, A.R. (2004). *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*. In: Qualitative Market Research, 7(3), 36-228.

Zuo, L.; Veil, S. (2006). *Guerilla Marketing and the Aqua Teen Hunger Force Fiasco*. In: Public Relations Quarterly, Vol. 51, Issue 4, 8-11.

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden. Ja Nein

(Ort, Datum)

(Unterschrift)